

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PERUM DAMRI UNIT KOTA
MALANG
(PERIODE TAHUN 2014 – 2016)**

Disusun oleh :

**Albertus Suryajaya
NIM. 125020201111055**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih
Gelar Sarjana Ekonomi**



**JURUSAN MANAJEMEN
KONSENTRASI MANAJEMEN STRATEGI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul :

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA
PERUM DAMRI UNIT KOTA MALANG
(PERIODE TAHUN 2014 – 2016)**

Yang disusun oleh :

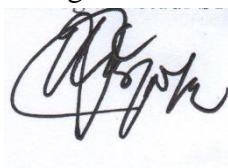
Nama : Albertus Suryajaya
NIM : 125020201111055
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Strategi

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 02 Mei 2018 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

1. Dr. Rofiaty, SE, MM
NIP : 19600516 198503 2 002
(Dosen Pembimbing)
2. Dr. Sudjatno, SE, MS
NIP : 19560810 198503 1 002
(Dosen Penguji I)
3. Dr. Mintarti Rahayu, SE, MS
NIP : 19551014 198601 2 001
(Dosen Penguji II)

Malang, 10 September 2018

Ketua Program Studi S1 Manajemen



Dr. Siti Aisjah, SE., MS., CSRS., CFP

NIP. 19601111 198601 2 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

Nama : Albertus Suryajaya
Tempat /Tgl. Lahir : Malang/21 Januari 1994
Nomer Induk : 125020201111055
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Strategi

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul : **ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PERUM DAMRI UNIT KOTA MALANG (PERIODE TAHUN 2014 – 2016)** yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari Skripsi orang lain.

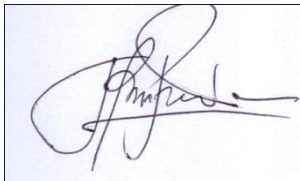
Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 10 September 2018

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Yang membuat pernyataan



Dr. Rofiaty, SE., MM.

NIP. 19600516 198503 2 002



Albertus Suryajaya

NIM.125020201111055

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Yesus Kristus serta Bunda Maria atas segala anugerah, berkat, dan penyertaan-Nya sehingga skripsi dengan judul **“ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PERUM DAMRI UNIT KOTA MALANG (PERIODE TAHUN 2014 – 2016)”** dapat selesai dengan baik dan lancar. Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat kelulusan dalam meraih derajat sarjana Manajemen (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari pihak-pihak yang bersangkutan skripsi ini tidak dapat terselesaikan dengan baik. Maka pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Tri Tunggal yang maha suci, Bunda Maria, Roh kudus dan Kanak-Kanak Yesus atas berkat dan penyertaan-Nya sehingga peneliti diberikan kesempatan untuk menyelesaikan skripsi ini.
2. Keluarga tercinta, Bapak Paulus Herlambang Wicaksono, Ibu Anna Tri Septiana Devi dan adik Bernardus Martino tersayang yang selalu memberikan dukungan baik materi maupun semangat, doa, dan kasih sayang.
3. Dosen Pembimbing skripsi Ibu Rofiaty yang telah sabar dalam membimbing, mengarahkan, memberikan masukan, memberikan motivasi terhadap pembuatan skripsi ini dan waktu yang diberikan beliau terhadap peneliti untuk melakukan konsultasi.
4. Para saudara seiman Brigita Pratiwi, Aloysius Gonzaga, Norbertus Yunanto, Nico Santoso, Yohana Nathania, Hendiarto Ongki, Aditya Febriyanto, Adrian Bless dan Brian Jordi yang dengan dukungan dan motivasi serta hiburan dari mereka penulis dapat menyelesaikan skripsi.
5. Anggota KMK FEB yang selalu menyemangati dan mendukung kelancaran skripsi baik motivasi dan doanya terhadap penulis.

6. Semua teman dan pihak lain yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu namun telah memberikan dukungan atas penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna dan masih terdapat kekurangan. Untuk itu, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaannya. Akhirnya semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi setiap pembaca yang memerlukannya Amin.

Malang, 10 September 2018

Penulis



**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PERUM DAMRI
UNIT KOTA MALANG (PERIODE TAHUN 2014 – 2016)**

Albertus Suryajaya

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
Jl. Borobudur 4C No. 4 Malang
albertussuryajaya@gmail.com*

Dosen Pembimbing : Dr. Rofiaty, SE, MM

ABSTRAK

Perum DAMRI Unit Kota Malang yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa pelayanan angkutan darat jalan raya untuk wilayah kota Malang diharapkan mampu memberikan pelayanan yang maksimal. Hal tersebut sesuai dengan visi dari Perum DAMRI Unit Kota Malang, yaitu “Menjadi penyedia jasa angkutan massal jalan raya yang aman, handal, terjangkau serta unggul dalam kinerja” dimana dalam mempertahankan kinerja perusahaan yang baik, diperlukan adanya penilaian atau evaluasi kinerja.

Metode penilaian kinerja perusahaan yang sesuai adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alat pengukuran kinerja perusahaan yang koheren, komprehensif, seimbang dan terukur. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu : Pelanggan, Bisnis Internal, Finansial dan Pertumbuhan dan Perkembangan yang membuat *Balanced Scorecard* menjadi alat penilaian yang sesuai untuk Perum DAMRI Unit Kota Malang.

Hasil penilaian kinerja pada Perum DAMRI Unit Kota Malang pada tahun 2014 – 2016 diperoleh total pencapaian *scorecard* sebesar 125,08% pada tahun 2014, total pencapaian *scorecard* sebesar 103,32% pada tahun 2015 dan total pencapaian *scorecard* sebesar 105,68% pada tahun 2016.

Kata kunci: *Penilaian Kinerja, Balanced Scorecard, Pelanggan, Bisnis Internal, Finansial dan Pertumbuhan dan Perkembangan.*

**PERFORMANCE ANALYSIS AT PERUM DAMRI MALANG CITY UNIT
USING BALANCED SCORECARD (PERIOD 2014 – 2016)**

Albertus Suryajaya

*Faculty of Economic and Business University of Brawijaya
Jl. Borobudur 4C No. 4 Malang
albertussuryajaya@gmail.com*

Academic Advisor : Dr. Rofiaty, SE, MM

ABSTRACT

Perum DAMRI Unit Malang City which is one of the State Owned Enterprises (SOEs) engaged in the field of land transportation services for the city of Malang is expected to provide maximum service. This is in accordance with the vision of Perum DAMRI Unit Malang City, which is "Becoming a provider of highway mass transit services are safe, reliable, affordable and superior in performance" where in maintaining good company performance, necessary assessment or performance appraisal.

The appropriate corporate performance appraisal method is the Balanced Scorecard. The Balance Scorecard is one of the most comprehensive, balanced, measurable measurement tools for corporate performance. Four perspective n Balanced Scorecard are: Customer, Internal Business, Financial and Growth and Learn which make Balanced Scorecard become an appropriate appraisal tool for Perum DAMRI Unit Malang City.

Performance appraisal results on Perum DAMRI Unit Malang City in 2014 – 2016 obtained a total scorecard of 125,08% in 2014, obtained a total scorecard of 103,32% in 2015 and obtained a total scorecard of 105,68% in 2016.

Keywords: *Performance Appraisal, Balanced Scorecard, Customer, Internal Business, Financial and Growth and Learn.*

Riwayat Hidup

Nama : Albertus Suryajaya
Alamat : Jln. Borobudur 4C No. 4 Malang
Hp : 08573038061
TTL : Malang, 21 Januari 1994
Agama : Katolik
Status : Belum Menikah
Jenis Kelamin : Laki-laki
E-mail : albertussuryajaya@gmail.com

Pendidikan Formal :

Taman Kanak-kanak	TKK Marsudisiwi Malang	(1998-2000)
Sekolah Dasar	SDK Marsudisiwi Malang	(2000-2006)
SMP	SMPK Cor Jesu Malang	(2006-2009)
SMA	SMAK Cor Jesu Malang	(2009-2012)
S1	Jurusan Manajemen	(2012-2018)
	Fakultas Ekonomi dan Bisnis	
	Universitas Brawijaya Malang	

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
ABSTRAKSI	xi
ABSTRACT	xii
 BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Kontribusi Penelitian	11
 BAB II: TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	13
2.2 Konsep Manajemen Strategi	15
2.2.1 Pengetian Manajemen Strategi	15
2.2.2 Model Manajemen Strategi	18
2.3 Konsep Kinerja	20
2.3.1 Pengertian Kinerja	20
2.3.2 Faktor – faktor Kinerja	21
2.3.3 Penilaian Kinerja Perusahaan	22
2.3.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	24
2.4 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.4.1 Pengetian <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.4.2 Karakteristik <i>Balanced Scorecard</i>	29
2.4.3 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	31
2.4.4 Keunggulan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	32
2.4.5 Hubungan Sebab – Akibat dalam <i>Balanced Scorecard</i>	34

2.4.6 Penilaian Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	35
2.4.7 Komponen dalam <i>Balanced Scorecard</i>	37
2.4.8 Cara Mengukur <i>Balanced Scorecard</i>	48
2.5 <i>Balanced Scorecard</i> pada PERUM DAMRI unit Kota Malang	50
2.5 Kerangka Pemikiran	55

BAB III : METODE PENELITIAN

3.1 Desain dan Jenis Penelitian	56
3.2 Lokasi Penelitian	56
3.3 Jenis dan Sumber Data	57
3.3.1 Jenis Sumber Data	57
3.3.2 Sumber Data	57
3.4 Teknik Pengumpulan Data	58
3.5 Definisi Operasional Variabel	59
3.5.1 Kinerja pada Perspektif Keuangan	59
3.5.2 Kinerja pada Perspektif Pelanggan	60
3.5.3 Kinerja pada Perspektif Bisnis Internal	61
3.5.4 Kinerja pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	62
3.5.5 Kinerja secara Keseluruhan	63
3.6 Tahapan Analisis Data	63

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	65
4.1.1 Sejarah Singkat PERUM DAMRI	65
4.1.2 Jenis Usaha, Nama Perusahaan dan Lokasi Perusahaan	67
4.1.3 Logo Perusahaan	68
4.1.4 Visi dan Misi Perusahaan	69
4.1.5 Skala Usaha, Perkembangan Usaha dan Strategi Secara Umum	69
4.1.5.1 Skala Usaha	69
4.1.5.2 Perkembangan Usaha	70
4.1.5.3 Strategi Secara Umum	71
4.1.6 Produk dan Layanan PERUM DAMRI	72
4.1.6.1 Produk PERUM DAMRI	72
4.1.6.2 Layanan PERUM DAMRI	73
4.2 Analisis <i>Balanced Scorecard</i>	75

4.2.1 Syarat - syarat perusahaan dapat menerapkan <i>Balanced Scorecard</i>	75
4.2.2 Penentuan Bobot <i>Balanced Scorecard</i>	76
4.2.3 Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja PERUM DAMRI Unit Kota Malang dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	77
4.2.3.1 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	77
4.2.3.2 Perspektif Bisnis Internal	80
4.2.3.3 Perspektif Pelanggan	83
4.2.3.4 Perspektif Keuangan	84
4.3 Hasil Penilaian Penerapan Kinerja pada PERUM DAMRI Unit Kota Malang Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	90
4.4 Aspek Manajerial / <i>Decision Making</i>	97
BAB IV : PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	98
5.2 Saran	99
DAFTAR PUSTAKA	100
LAMPIRAN	102



DAFTAR TABEL

	No.	Judul	Halaman
Tabel	2.1	Keunggulan BSC dibanding konsep manajemen tradisional	33
Tabel	2.2	<i>Rating Scale</i>	49
Tabel	2.3	Ukuran Kinerja Tiap Perspektif pada <i>Balanced Scorecard</i>	49
Tabel	2.4	Rentang Penilaian Kinerja	50
Tabel	4.1	Pembobotan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	77
Tabel	4.2	Pengukuran <i>Employee Retention</i> Perum Damri Malang Tahun 2014-2016	78
Tabel	4.3	Tabel Pengukuran <i>Employee Training</i> Perum Damri Malang Tahun 2014-2016	79
Tabel	4.4	Tabel Pengukuran Perawatan Armada Perum Damri Tahun 2014-2016	80
Tabel	4.5	Tabel Pengukuran reservasi online Armada Perum Damri Tahun 2014-2016	81
Tabel	4.6	Tabel Pengukuran Perawatan Armada Perum Damri Tahun 2014-2016	82
Tabel	4.7	Tabel Pengukuran tingkat Abstein Perum Damri Malang Tahun 2014-2016	82
Tabel	4.8	Tabel Pengukuran Market Share Perum Damri Malang Tahun 2014-2016	83
Tabel	4.9	Tabel Pengukuran <i>Customer Complain</i> Perum Damri Malang Tahun 2014-2016	84
Tabel	4.10	Tabel Perhitungan CACL	86
Tabel	4.11	Perum Damri Malang Rasio Return On Assets (ROA) Periode 2014-2016 (Dalam Rupiah)	87
Tabel	4.12	Perum Damri Malang Rasio Return On Equity (ROE) Periode 2014-2016 (Dalam Rupiah)	89
Tabel	4.13	Perhitungan Scorecard Perum Damri Malang Tahun 2014	92
Tabel	4.14	Perhitungan Scorecard Perum Damri Malang Tahun 2015	93
Tabel	4.15	Perhitungan Scorecard Perum Damri Malang Tahun 2016	94

DAFTAR GAMBAR

	No.	Judul	Halaman
Gambar	2.1	Model Manajemen Strategi	19
Gambar	2.2	Hubungan Sebab-akibat dalam <i>Balanced Scorecard</i>	35
Gambar	2.3	Hubungan Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	38
Gambar	2.4	Ukuran Utama pada Perspektif Pelanggan	43
Gambar	2.5	Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan	48
Gambar	4.1	Logo Perum Damri	68



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif dalam menghadapi persaingan di era global saat ini. Persaingan yang ketat menyebabkan perusahaan harus mampu meningkatkan daya saing guna mempertahankan kelangsungan hidup karyawan serta kejayaan perusahaan. Karyawan atau pegawai merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dan kriteria sesuai yang dibutuhkan dalam perusahaan serta harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan perusahaan. Dalam meningkatkan kualitas karyawan, maka perusahaan perlu untuk meningkatkan beberapa hal, diantaranya adalah motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawannya.

Motivasi kerja yang dimaksud adalah suatu dorongan mental yang muncul dari dalam dan luar diri karyawan untuk melaksanakan tugas. Duncan dalam Uno (2007:87) mengemukakan motivasi kerja berkaitan dengan dorongan yang muncul dari diri seseorang untuk melakukan tugas secara keseluruhan berdasarkan tanggung jawab masing-masing. Motivasi kerja merupakan suatu proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga atau memelihara perilaku manusia supaya terarah pada tujuan. Pekerjaan harusnya dirancang sedemikian rupa sehingga menghasilkan derajat penghargaan yang tinggi oleh kedua faktor tersebut.

Selain motivasi kerja, perusahaan juga harus memperhatikan mengenai kepuasan kerja, karena karyawan yang bekerja tidak merasakan kenyamanan dan kurang dihargai, akan cenderung untuk tidak bisa mengembangkan segala potensi yang dimiliki, maka secara otomatis karyawan tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menurut Moorse dalam Panggabean (2004: 128) dikatakan bahwa pada dasarnya, kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Orang yang paling banyak tidak merasa puas adalah mereka yang mempunyai keinginan yang paling banyak, namun mendapat yang sedikit, sedangkan yang paling merasa puas adalah orang yang menginginkan banyak dan mendapatkannya. Karyawan akan memiliki kepuasan kerja jika dengan bekerja mereka mampu memiliki motivasi kerja. Artinya perusahaan harus memperhatikan tingkat kebutuhan karyawan. Kinerja yang tinggi dapat tercipta apabila karyawan memiliki kepuasan, sehingga merasa senang dan nyaman bekerja. Dengan demikian karyawan telah mendapatkan apa yang diperolehnya dan dengan kinerjanya yang tinggi tersebut, maka perusahaan mampu untuk mendapatkan keuntungan yang diinginkan. Kepuasan kerja bukan diperoleh dari status sosial tinggi, akan tetapi kepuasan kerja bagi mereka adalah usaha untuk mencapai hasil produksi itu sendiri. Manajemen harus dapat mendorong sumber daya manusia agar tetap produktif dalam mengerjakan tugasnya yaitu dengan meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat mempertahankan karyawan. Selain itu karyawan juga dapat dijadikan sebagai mitra utama yang baik dalam menunjang keberhasilan organisasi, hal tersebut diharapkan mampu untuk memotivasi kerja karyawan serta membuat karyawan puas terhadap pekerjaan

yang dijalani. Tingkat kepuasan kerja para karyawan akan tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang dapat diwujudkan dalam bentuk sikap positif terhadap segala sesuatu yang dihadapi maupun tugas yang diberikan kepadanya. Karyawan tipe ini tidak lagi memandang pekerjaan sebagai beban tugas dan paksaan melainkan memandang pekerjaan sebagai suatu hal yang menyenangkan. Oleh karena itu kepuasan kerja menjadi hal penting untuk diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Untuk membantu memahami konsep kepuasan kerja, Luthans (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan. Kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan seseorang untuk bertahan pada pekerjaannya termasuk semua aspek pekerjaan tertentu, baik dan buruk, positif atau negatif, yang mungkin berkontribusi terhadap pengembangan perasaan kepuasan atau ketidakpuasan. Jadi untuk meningkatkan atau menurunkan motivasi kerja dan kepuasan kerja seseorang, secara teoritis kita harus mengetahui terlebih dahulu apa kebutuhan karyawan tersebut pada saat tertentu. Karyawan yang tidak puas biasanya mempunyai motivasi kerja rendah sehingga dalam bekerja pun mereka biasanya kurang semangat, malas, dan juga lambat, sehingga bisa menimbulkan pemborosan biaya waktu dan lain sebagainya yang harus ditanggung perusahaan.

Permasalahan motivasi kerja dan kepuasan kerja pada perusahaan harus dijadikan sebagai perhatian yang serius dalam melakukan manajemen sumber daya manusia. Perusahaan-perusahaan modern saat ini haruslah menjadikan karyawan sebagai aset, bukan lagi hanya sebagai alat produksi semata. Apabila

sumber daya manusia ini dapat dikembangkan dengan baik maka sumber daya manusia tersebut dapat membantu perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk itu perusahaan perlu menciptakan suatu kondisi yang kondusif yang membuat karyawannya merasa nyaman, terpenuhi kebutuhannya, sehingga diharapkan motivasi kerja mereka tetap terjaga untuk bersama sama mencapai visi dan misi perusahaan. Kondisi kondusif tersebut bermacam-macam, tergantung pada karakteristik setiap perusahaan. Akan tetapi secara umum diantaranya dapat berupa tingkat kesejahteraan yang memadai, fasilitas yang telah disediakan perusahaan, jenjang karir yang jelas, kenyamanan dan juga keamanan dalam bekerja, jaminan hari tua dan lain sebagainya.

Mahmudi (2005), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari lima faktor. (1) faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi kerja, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu; (2) faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader; (3) faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim; (4) faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi; (5) faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Setiap organisasi mengharapkan agar pegawainya dapat bekerja dengan baik. Informasi mengenai kinerja pegawai dapat diperoleh melalui penilaian

kinerja. Dari hasil evaluasi kinerja karyawan dapat diketahui apakah seorang pegawai dapat bekerja dengan baik atau tidak, yang mana hal tersebut dapat dilihat dari kategori penilaian yang dibandingkan antara tolok ukur penilaian kinerja organisasi dengan kinerja pegawai. Sehingga dapat diartikan bahwa penilaian yang semakin tinggi akan menjadi indikasi bahwa kinerja pegawai tersebut mampu memenuhi harapan kinerja organisasi. Keefektifan kinerja karyawan merupakan masalah yang harus dihadapi perusahaan, dimana suatu organisasi harus efektif dan efisien supaya mampu berkembang dengan pesat. Bagi organisasi kinerja yang efektif berarti output yang ada harus dipertahankan meskipun jumlah pekerjaannya sedikit ataupun produktifitasnya melaksanakan prestasi kerja atau kinerja dalam organisasi.

Era globalisasi telah mampu menumbuhkan tingkat persaingan yang ketat. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Untuk memperoleh kontribusi secara optimal, perusahaan harus mampu memperlakukan sumber daya manusia layaknya faktor produksi lain yang dimiliki perusahaan. Oleh karenanya sumber daya manusia wajib dilindungi serta dipelihara sehingga mampu memberikan kontribusi bagi perusahaan.

Pengukuran kinerja perusahaan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan perusahaan tersebut telah tercapai. Pengetahuan mengenai kondisi yang terjadi sekarang adalah dasar perusahaan untuk melakukan perbaikan dan melakukan langkah-langkah yang akan diambil pada tahap berikutnya. Keberhasilan perusahaan pada masa yang akan datang akan ditentukan oleh bagaimana investasi dan pengelolaan aset intelektual atau tak berwujud seperti

kompetensi pekerja, loyalitas pelanggan dan pengendalian mutu, daripada fokus pada bagaimana pengelolaan dan investasi pada aset fisik. Dalam melakukan investasi ini, keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan tidak dapat diukur dalam jangka pendek dengan model keuangan tradisional.

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan suatu alat manajemen yang penting. Di dalam menghadapi persaingan di pasar global, perusahaan harus selalu terpacu untuk meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. Adanya suatu pengukuran, kondisi proses bisnis perusahaan dapat diketahui. *Balanced Scorecard* (BSC) yang merupakan konsep pengukuran yang diturunkan langsung dari strategi bisnis perusahaan perlu terus dipantau, karena akan mengarahkan karyawan terhadap faktor-faktor sukses kunci untuk membangun kesuksesan perusahaan. perusahaan harus termotivasi untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan Untuk mencapai keberhasilan ini, baik terhadap hasil pengukuran kinerja maupun tolak ukur kinerja itu sendiri. Tolak ukur kinerja yang dimaksud adalah *key performance* dalam *balanced scorecard* (BSC).

Balanced scorecard adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan and David Norton pada awal tahun 1990. *Balanced scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Awalnya *balanced scorecard* digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Atkinson dalam Yuwono, (2007) *Balanced Scorecard* adalah “*A measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth*”, yang berarti pengukuran dan sistem manajemen penilaian kinerja dengan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya. Berdasarkan hasil riset dari beberapa penelitian ditemukan bahwa pada tahun 2001 sekitar 44% perusahaan di seluruh dunia telah menggunakan BSC dengan rincian 57% perusahaan di Inggris, 46% di Amerika Serikat, dan sebanyak 26% di Jerman dan Austria. Pada penelitian oleh Bain & Company juga memperlihatkan bahwa dari 708 perusahaan di lima benua sebanyak 62% telah menggunakan *balanced scorecard* (Hendricks, 2004). Survey lain di Amerika Serikat oleh majalah Fortune mengestimasi bahwa 60% dari 1000 perusahaan telah mencoba menggunakan BSC. Survey pada perusahaan Finlandia juga memperlihatkan 31% dari responden memiliki beberapa macam jenis sistem *balanced scorecard* dan 30% mengimplementasikan satu macam (Silk, 1998 dalam Hallman, 2005). Hal ini disebabkan karena pihak manajemen di dalam

perusahaan mengerti secara jelas bahwa aktifitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan, dengan kata lain bahwa aktifitas strategi telah menjadi kegiatan seluruh karyawan dalam perusahaan. Sehingga mereka menjadi satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan dengan suatu hubungan yang terjadi dalam perusahaan.

Penelitian ini fokus dilakukan di Perum Damri Unit Kota Malang. Perum Damri merupakan Perusahaan Umum milik negara yang berdiri sejak 1946 yang bergerak di bidang pengangkutan darat dengan bus, truk, dan angkutan bermotor lainnya yang berpusat di Jakarta dan bercabang di salah satu kota besar di Indonesia yaitu kota Malang. Pada tahun 1978, difungsikan sebagai kantor cabang pembantu untuk Perum Damri Surabaya. Akhirnya pada tahun 1982, kantor cabang Malang berdiri sendiri dan lepas dari Perum Damri Surabaya. Untuk dapat memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis yang pesat, Perum Damri unit Kota Malang memiliki kerangka kerja sistem pengukuran kinerja yang tepat. Dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan, *balanced scorecard* juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di samping itu, *Balance Scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (*driver*).

Pada perkembangannya sebagai Perusahaan Umum (Perum), nama DAMRI tetap diabadikan sebagai acuan dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

dan masih tetap konsisten menjalankan tugasnya sebagai salah satu penyedia jasa angkutan orang dan barang dengan menggunakan bus dan truk. Perum Damri memiliki beberapa kegiatan usaha yang meliputi angkutan perkotaan, angkutan antar kota, angkutan khusus bandara, angkutan travel, angkutan paket, angkutan perintis dan angkutan lintas batas negara. Pilihan kegiatan usaha yang beragam inilah yang menjadi salah satu alasan mengapa Perum Damri masih banyak diminati oleh masyarakat.

Perum Damri sendiri memposisikan produknya sebagai jasa transportasi yang cepat, aman, dan nyaman. Angkutan pepadu moda khususnya di Bandara Juanda ini menjadi penyumbang utama laba usaha Perum Damri selama Semester I/2012 yang mencapai Rp. 24,1 miliar. Laba usaha 6 bulan pertama di tahun 2012 ini tercatat naik 39,3% dari periode yang sama tahun lalu yang masih Rp. 17,3 miliar. Bahkan pada tanggal 4 Desember 2012 untuk memuaskan pelanggannya Perum Damri sendiri meluncurkan 7 bus tambahan untuk memperkuat perjalanan trayek Malang-Juanda (damri.co.id 2012).

Tingginya persaingan transportasi di kota Malang akibat banyaknya alternatif dengan tujuan akhir yang sama yaitu ke bandara membuat masing-masing pihak berusaha meningkatkan pelayanan mereka guna merebut hati pelanggan. Setiap perusahaan akan memberikan pelayanan terbaik untuk menciptakan kepuasan pelanggan. Pelanggan yang puas akan kembali lagi untuk menggunakan jasa transportasi tersebut dan menceritakan pengalaman mereka ke orang lain. Hal tersebut dapat menguatkan posisi kompetisi di pasar, mengurangi biaya pemasaran dan menarik perhatian pelanggan baru.

Berdasarkan pemaparan yang telah dijelaskan untuk dapat menentukan kinerja, Perum Damri Unit Kota Malang dapat menerapkan *balanced scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategi, seperti *financial perspective*, *internal process business perspective*, *customer perspective*, dan *learning dan growth*. Keunggulan penerapan *balanced scorecard* adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategi. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada Perum Damri Unit Kota Malang**”. Judul tersebut dianggap sangat penting untuk dikaji dan diteliti, karena fenomena sebagian besar perusahaan yang masih tidak peduli dengan upaya untuk menjadikan sumber daya manusia sebagai aset penting dalam perusahaannya.

1.2 Perumusan Masalah

Penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa penilaian kinerja *balanced scorecard* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Maka perumusan masalah dapat dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana penilaian kinerja pada Perum Damri unit Kota Malang selama ini bila diukur dengan menggunakan empat perspektif dari *balanced scorecard* yaitu perspektif bisnis pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menilai kinerja pada Perum Damri unit Kota Malang melalui keempat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan.

1.4 Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya:

1. Kontribusi Teoritis

- a) Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat dijadikan oleh mahasiswa sebagai acuan penelitian di masa yang akan datang serta sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya dan pembanding untuk menambah ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan *Balanced Scorecard*.
- b) Sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang akan melaksanakan penelitian lebih lanjut mengenai *pengukuran kinerja dengan metode Balance Scorecard*.
- c) Sebagai sarana untuk memperluas wawasan serta menambah referensi mengenai *pengukuran kinerja dengan metode Balance Scorecard*.

2. Kontribusi Praktis

- a) Hasil penelitian yang dilakukan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam memotivasi kerja karyawan dan kepuasan kerja, agar dapat meningkatkan kinerjanya di Perum Damri Unit Kota Malang.

- b) Hasil penelitian dapat digunakan sebagai saran Perum Damri Unit Kota Malang dalam mengambil kebijakan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian tentang *Balanced scorecard* telah dilakukan pada beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penelitian tersebut memaparkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan *Balanced scorecard* dinilai lebih akurat, karena tidak hanya kinerja keuangan saja yang diukur, tetapi juga kinerja non keuangan. Beberapa penelitian terdahulu mengenai *Balanced scorecard*:

1. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Woro Wijayanti (2010), dalam penelitiannya “Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif (Studi Pada RSJD Dr Amino Gondohutomo Semarang)” Menyebutkan bahwa:

- a) Dalam perspektif keuangan, tingkat rasio ekonomi dalam 3 tahun terakhir cukup baik karena terdapat selisih antara anggaran belanja yang ditetapkan PEMDA terhadap realisasi anggarannya.
- b) Dalam perspektif konsumen, terdapat penurunan pada tingkat kepuasan konsumen yaitu ALOS (*Average Length of Stay*) tahun 2006 sebesar 23,08 hari menurun menjadi 21 hari di tahun 2007. Penurunan juga terjadi pada tingkat profitabilitas konsumen di tahun 2007.
- c) Dalam perspektif proses bisnis internal, kunjungan rawat jalan di tahun 2007 meningkat. Tingkat kunjungan rawat inap yang diukur dari tingkat BOR (*Bed Occupancy Rate*) , TOI (*Turn Over Internal*), BTO (*Bed Turn*

Over Rate), GDR (*Gross Death rate*), dan NDR (*Net Death Rate*) dinilai baik.

- d) Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur melalui tingkat produktifitas mengalami peningkatan, retensi karyawan yang turun, dan tingkat kepuasan karyawan yang belum cukup.

2. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nindya Adha (2011), dalam penelitiannya “Evaluasi Kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang Menggunakan *Balanced Scorecard* (Periode Tahun 2006 – 2009)” menyebutkan bahwa:

- a. Dalam perspektif keuangan, menunjukkan bahwa *Return On Asset* (ROA), *Net Profit Margin* (NPM), *Current Ratio* dan beban operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO) diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan baik jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya.
- b. Dalam hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap akuisisi pelanggan, cakupan pelayanan, dan tingkat komplain pelanggan menunjukkan tingkat kinerja yang baik dan hanya tingkat pelanggan tahun 2009 mengalami sedikit peningkatan dikarenakan biaya penggantian meter air .
- c. Dalam perspektif bisnis internal, menunjukkan bahwa produktifitas pemanfaatan instalasi produksi dan tingkat kehilangan air, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik.
- d. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menunjukkan bahwa produktifitas karyawan, realisasi training, dan tingkat pertumbuhan karyawan dikatan cukup karena mengalami kenaikan dan penurunan.

3. Rora Amelia (2011), melakukan penelitian yang berkaitan dengan *balanced scorecard* dengan judul “Evaluasi Kinerja Keuangan Berdasarkan Kepmendagri No. 47 Tahun 1999 dan *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) Kabupaten Malang (Periode Tahun 2006 – 2009) menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan perlu dilakukan peningkatan lagi. Khususnya untuk *current rasio* nilainya terlalu rendah. PDAM Kabupaten Malang memiliki utang jangka pendek yang terlampau tinggi sehingga aktiva lancarnya tidak dapat menutupi utang tersebut. Perspektif pelanggan terlihat dari kurang optimalnya pencapaian pelanggan baru selama 3 tahun dan mengalami penurunan yaitu berawal pada tahun 2002, tahun 2003 angka persentase akuisisi pelanggan (pelanggan baru) mengalami penurunan sebesar 25,76% jika dibandingkan dengan tahun 2002, dan selanjutnya mengalami penurunan yang signifikan pada tahun 2004 yang mencapai 64,71%. perspektif bisnis internal berhasil melakukan efisiensi biaya operasional mampu meningkatkan pendapatan produk. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terlihat dari hasil survey menunjukkan kepuasan karyawan dalam kategori cukup puas. Sehingga hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa selama tahun 2002-2004 beberapa kinerja belum baik atau belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

2.2 Konsep Manajemen Strategi

2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan bidang keilmuan yang tumbuh dan berkembang dengan cepat. Bidang ini memandang perusahaan sebagai suatu rangkaian serta mencoba menjelaskan bagaimana perusahaan berkembang dan sukses, stagnan atau bahkan mengalami

kemunduran. Untuk memahami manajemen strategi maka akan disajikan beberapa pendapat dari pakar manajemen dan bisnis tentang definisi dari manajemen strategi.

Menurut Pearce dan Robinson (1997: 20) manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Sedangkan menurut Jauch dan Glueck (1997: 6) manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Hunger dan Wheelen (2002: 4) mendefinisikan manajemen strategi sebagai berikut:

Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Ciri khusus manajemen strategi adalah penekanan pada pengambilan keputusan strategi. Keputusan strategi berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi

secara keseluruhan.

Menurut Hunger dan Wheelen (2002: 3) keputusan strategi mempunyai tiga karakteristik yaitu:

1. *Rare* : keputusan-keputusan strategi yang tidak biasa dan khusus, yang tidak dapat ditiru.
2. *Consequential* : keputusan-keputusan strategi yang memasukkan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen.
3. *Directive* : keputusan-keputusan strategi yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.

Dari beberapa definisi manajemen strategi diatas, dapat diketahui bahwa pada dasarnya manajemen strategi adalah keterkaitan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam proses manajemen strategi, menunjukkan bahwa dalam pengambilan dan pelaksanaan keputusan maupun tindakan strategi membutuhkan penekanan dari peran serta seluruh organisasi. Diperlukan juga pengamatan terhadap lingkungan untuk mengantisipasi berbagai perubahan baik intern maupun ekstern dalam rangka menentukan posisi perusahaan dalam industri dimasa yang akan datang. Manajemen strategi merupakan suatu rangkaian proses pengambilan keputusan strategi yang meliputi kerangka perumusan (*formulating*), implementasi

(*implementing*), serta evaluasi (*evaluating*).

2.2.2 Model Manajemen Strategi

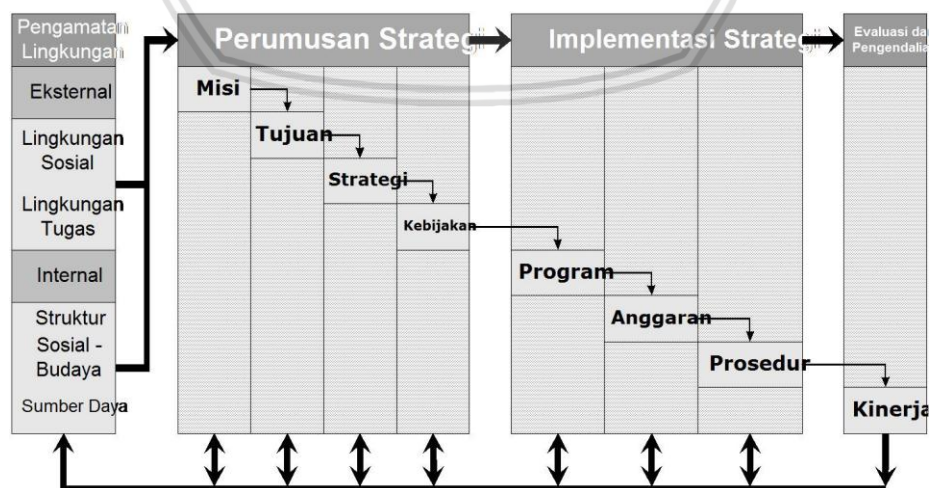
Proses pada model manajemen strategi digunakan untuk merumuskan dan mengarahkan suatu kerangka langkah-langkah atau tahap-tahap kegiatan dalam penyusunan manajemen strategi. Langkah-langkah pada model manajemen strategi menurut Jauch dan Glueck (1997: 7) antara lain:

1. Menentukan misi dan tujuan
2. Menganalisa dan mendiagnosa lingkungan eksternal umum perusahaan yang meliputi sektor ekonomi, teknologi, dan pemerintah.
3. Menganalisis dan mendiagnosis lingkungan industri dan lingkungan internasional.
4. Menganalisis dan mendiagnosis lingkungan internal tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan.
5. Menentukan alternatif strategi utama.
6. Menentukan alternatif strategi variasi.
7. Memilih strategi yang digunakan.
8. Mengalokasikan sumber daya dan mengorganisasikan sesuai dengan strategi.
9. Menyesuaikan kebijaksanaan fungsional dan gaya pelaksanaan dengan strategi.
10. Evaluasi dan pengawasan untuk memastikan strategi dan pelaksanaan akan dapat mencapai tujuan.

Sedangkan langkah-langkah dalam manajemen strategi menurut Hunger dan Wheelen (2002: 1) yaitu sebagai berikut:

1. Penetapan misi dan tujuan perusahaan
2. Analisis lingkungan eksternal perusahaan yang meliputi lingkungan umum dan lingkungan industri, untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ditimbulkan.
3. Analisis dan diagnosis lingkungan internal tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan.
4. Memilih dan menetapkan strategi melalui penggabungan analisa lingkungan industri, analisa eksternal faktor, internal faktor, analisis matriks SWOT, dan matriks BCG.
5. Implementasi strategi.
6. Evaluasi strategi

Gambar 2.1.
Model Manajemen Strategi Hunger – Wheelen



Sumber : Hunger dan Wheelen : *Management and Business Strategy*, 2002: 1

2.3 Konsep Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan bentuknya dapat bersifat tangible (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau intangible (tak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai.

Menurut Hasibuan (2007:122), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2007:419), adalah sebagai pemacu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.3.2 Faktor-Faktor Kinerja

Tercapainya suatu kinerja seseorang atau pekerja karena adanya upaya dan tindakan yang dihasilkan. Upaya tersebut yaitu berupa hasil kerja (kinerja) yang dicapai oleh pekerja. Kinerja dapat dihasilkan dari pendidikan, pengalaman kerja dan profesionalisme. Pendidikan adalah modal dasar dan utama seorang pekerja dalam mencari kerja dan bekerja. Pengalaman dalam bekerja berkaitan dengan masa kerja karyawan, semakin lama seseorang bekerja pada suatu bidang pekerjaan maka semakin berpengalaman orang tersebut, dan apabila seseorang telah mempunyai pengalaman kinerja pada suatu bidang pekerjaan tertentu, maka ia mempunyai kecakapan atas bidang pekerjaan yang ia lakukan. Hal tersebut sesuai dengan Mangkuprawira dan Hubeis (2007:160) yang menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Faktor – faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertical dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, system hukuman dan sebagainya.

Lebih lanjut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:155) menguraikan faktor-faktor tersebut sebagai berikut : a) Faktor Personal, faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu, b) Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan,

c) Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team, d) Faktor Sistem, meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi, e) Faktor Kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.3.3 Penilaian Kinerja Perusahaan

Terdapat kurang lebih 2 (dua) syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu 1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif ; dan 2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi (Gomes, 2003:136). Sedangkan dari sudut pandang kegunaan kinerja itu sendiri, Sondang Siagian (2008:223-224) menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis. Dengan demikian, dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus

terdapat interaksi positif dan kontinyu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Untuk mempertegas dan memperjelas bagaimana penilaian kinerja dalam suatu organisasi dapat menghasilkan individu-individu yang berkualitas maka Malayu S P Hasibuan (dalam Yani, 2012:118) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah menilai rasio dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Menurut Simamora (2004:458) penilaian kinerja adalah suatu proses dengannya suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik seseorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Terdapat beberapa indikator penilaian kinerja yaitu:

a. Loyalitas

Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pada perusahaan-perusahaan dimana mereka akan diberikan posisi yang baik. Hal ini dapat dilihat melalui tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

b. Semangat kerja

Perusahaan harus menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas pada suatu organisasi.

c. Kepemimpinan

Pimpinan merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan

harus mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat, dan gagasan demi keberhasilan perusahaan.

d. Kerja sama

Pihak perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antara karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan.

e. Prakarsa

Prakarsa perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan.

f. Tanggung jawab

Tanggung jawab harus dimiliki oleh setiap karyawan baik bagi mereka yang berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.

g. Pencapaian target

Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi-strategi tertentu dan masing-masing.

2.3.4 Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Vincent Gaspersz (2005), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan tujuan organisasi secara keseluruhan (*goal congruence*).

Selanjutnya tujuan lain dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Sedangkan bagi perusahaan penilaian kinerja menurut Belarmino (2013,62-63) memiliki berbagai manfaat antara lain evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dari diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi. Berikut penjelasan dari tujuan tersebut:

a. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

b. Pengembangan dari diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan yang memiliki kinerja rendah yang membutuhkan pengembangan baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan.

c. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi memiliki sub sistem yang saling berkaitan antara satu sub sistem dengan sub sistem lainnya. Oleh karena itu perlu dipelihara dengan baik.

d. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan

Selanjutnya Menurut Werther dan Davis (dalam Suwatno, et al, 2011:196) penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilainya, antara lain:

a. *Performance Improvement.*

Tujuan penilaian kinerja ini yaitu memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

b. *Compensation Adjustment.*

Dalam hal ini penilaian kinerja Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

c. *Placement Decision.*

Setelah melakukan penilaian kinerja, perusahaan dapat menentukan promosi, transfer dan demotion para karyawan yang memiliki kualifikasi yang sesuai.

d. *Training and Development Needs.*

Penilaian kinerja dapat mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.

e. *Career Planning and Development.*

Penilaian kinerja akan menghasilkan panduan untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai karyawan.

f. *Staffing Process Deficiencies.*

Saat kinerja perusahaan telah ternilai, perusahaan dapat menentukan prosedur perekrutan karyawan.

g. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors.*

Hasil dari penilaian kinerja yaitu dapat mengetahui ketidaktepatan informasi dan kesalahan perancangan pekerjaan.

h. *Equal Employment Opportunity.*

Setelah mendapatkan hasil penilaian kinerja, perusahaan dapat memberikan karyawan kesempatan yang sama dalam pekerjaan.

i. *External Challenges.*

Penilaian kinerja perusahaan dapat menganalisis tantangan-tantangan eksternal perusahaan.

j. *Feedback.*

Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai umpan balik bagi karyawan dan perusahaan.

2.4 Konsep Balanced Scorecard

2.4.1 Pengertian Balanced Scorecard

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari industrial competition menjadi information competition, dimana telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Alat ukur kinerja tradisional yang memfokuskan pada pengukuran keuangan tentunya harus bergeser menyesuaikan dengan tuntutan agar memberikan arah yang lebih baik bagi perusahaan. Hanya dengan menggunakan

ukuran keuangan saja, belum dapat menggambarkan kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan konsep *balanced scorecard* kinerja keuangan sebenarnya merupakan hasil atau akibat dari kinerja non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Pada awal implementasi *balanced scorecard* perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan pelipatgandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini didasari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *balanced scorecard* yang komprehensif. Dengan menambah ukuran kinerja non keuangan, eksekutif dipacu untuk memperlihatkan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (*the real driver*) untuk mewujudkan kinerja keuangan. Itulah sebabnya mengapa *balanced scorecard* disebut “*Measure That Driver Performance*”.

Balanced Scorecard sendiri merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun non keuangan dengan mempertimbangkan empat aspek yang berkaitan dengan perusahaan, antara lain: aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (blocher). Konsep BSC berkembang sejalan dengan implementasi konsep tersebut. BSC terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (Scorecard) dan (2) berimbang (Balanced). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja sesungguhnya. Kata “Balanced” disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor, yaitu:

- a. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi stakeholders dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis inovasi, dan proses belajar dan tumbuh.
- b. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
- c. Keseimbangan antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

2.4.2 Karakteristik *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2013:241) menyebutkan bahwa *balanced scorecard* merupakan sebuah sistem manajemen untuk mengimplementasikan strategi, mengukur kinerja yang tidak hanya dari sisi finansial semata melainkan juga melibatkan sisi non finansial, serta untuk mengkomunikasikan visi, strategi, dan kinerja yang diharapkan. Dengan kata lain pengukuran kinerja tidak dilakukan semata-mata untuk jangka pendek saja, tetapi juga untuk jangka panjang. Sehingga suatu organisasi menggunakan fokus pengukuran *balanced scorecard* dalam rangka untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu:

- a. Mengklarifikasi visi dan strategi perusahaan

Untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan, visi organisasi dijabarkan ke dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatang yang biasanya dinyatakan

dalam suatu pernyataan atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan suatu strategi. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang dan merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan yang mana menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategi, tujuan ini dijabarkan ke dalam sasaran – sasaran strategi dengan ukuran – ukuran pencapaiannya.

b. Komunikasi dan Hubungan

Balanced scorecard memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. Untuk itu, *balanced scorecard* menunjukkan strategi yang menyeluruh yang terdiri dari tiga kegiatan yaitu *Communicating and educating, Setting Goals, Linking Reward to Performance Measures*

c. Rencana Bisnis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Hampir semua organisasi saat mengimplementasikan berbagai macam program yang mempunyai keunggulannya masing-masing saling bersaing antara satu dengan yang lainnya. Keadaan tersebut membuat manajer mengalami kesulitan untuk mengintegrasikan ide-ide yang muncul dan berbeda di setiap departemen. Akan tetapi dengan menggunakan *balanced scorecard* sebagai dasar untuk

mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh

d. Umpan Balik dan Pembelajaran Strategi

Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek, dari tiga pespektif yang ada yaitu: konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi.

2.4.3 Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat *balanced scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2013: 22) *balance scorecard* dapat memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Banyak perusahaan telah mengadopsi pernyataan misi (*mission statement*) untuk mengkomunikasikan berbagai nilai dan keyakinan fundamental perusahaan kepada semua pekerja. Pernyataan ini menyatakan berbagai keyakinan dan mengidentifikasi pasar sasaran dan produk utama perusahaan

2.4.4 Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

a. Keunggulan *Balanced Scorecard*

(1) Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategi, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan. Melalui ketiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Perluasan perspektif menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang dan menumpukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

(2) Koheren

Berarti dibandingkannya hubungan sebab akibat nyata keluarnya yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategi. *Balanced scorecard* mampu menjadikan koheren seluruh komponen total business plan. Kekoherenan terhadap setiap perubahan lingkungan bisnis yang diperkirakan akan terjadi dan juga dapat meningkatkan komitmen personal dalam mengimplikasikan rencana tersebut Seimbang

(3) Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

(4) Terukur

Balanced scorecard menghasilkan sasaran-sasaran strategi yang ditentukan ukurannya untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran

strategi yang telah dirumuskan dan untuk mengukur faktor yang memacu pencapaian sasaran strategi tersebut (Mulyadi, 2001).

Tabel 2.1.
Keunggulan BSC dibanding konsep manajemen tradisional

Sistem manajemen strategi dalam manajemen	Sistem manajemen strategi dalam manajemen kontemporer
Hanya berfokus pada perspektif keuangan. Sistem perencanaan yang mengandalkan pada anggaran tahunan.	Mencakup perspektif yang komprehensif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran / pertumbuhan
Sistem perencanaan menyeluruh yang tidak koheren.	Koheren → membangun hubungan sebab-akibat diantara berbagai
Perencanaan jangka panjang yang tidak bersistem.	berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi
	Terukur → semua sasaran strategi ditentukan ukurannya baik untuk sasaran strategi perspektif keuangan maupun perspektif non keuangan.
	Seimbang → keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang.

Sumber : Kaplan, Robert, S., & Norton, David, P. 2013. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*.

b. Kelemahan *Balanced Scorecard*

(1) Kadang kala terdapat korelasi yang buruk antara ukuran keuangan dengan non keuangan karena tidak ada jaminan bahwa profitabilitas masa depan mengikuti pencapaian target non keuangan. Oleh sebab itu perlu dikembangkan ukuran-ukuran yang mewakili kinerja masa depan.

(2) Terpaku pada hasil keuangan

Bukan hanya manajer senior yang terlatih dan terbiasa dengan ukuran keuangan, tetapi mereka juga mendapatkan tekanan tentang kinerja keuangan perusahaan. Akibatnya tekanan ini akan mengurangi perhatian terhadap ukuran non keuangan dalam jangka waktu panjang. Atas kinerja keuangan ini diberikan insentif, sehingga manajer lebih peduli terhadap ukuran keuangan daripada yang lainnya.

(3) Ukuran - ukuran tidak diperbaharui

Banyak perusahaan tidak punya mekanisme formal untuk memperbaharui ukuran-ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan strateginya. Yang terjadi ukuran-ukuran strategi yang lalu tetap digunakan sehingga menimbulkan kemalasan. Terlalu banyak pengukuran. Berapa banyak ukuran penting yang dapat diikuti seorang manajer dalam waktu yang sama. Apabila terlalu banyak ukuran maka resikonya adalah manajer kehilangan fokus karena pada waktu yang sama banyak hal dilakukan.

(4) Kesulitan menerapkan trade off

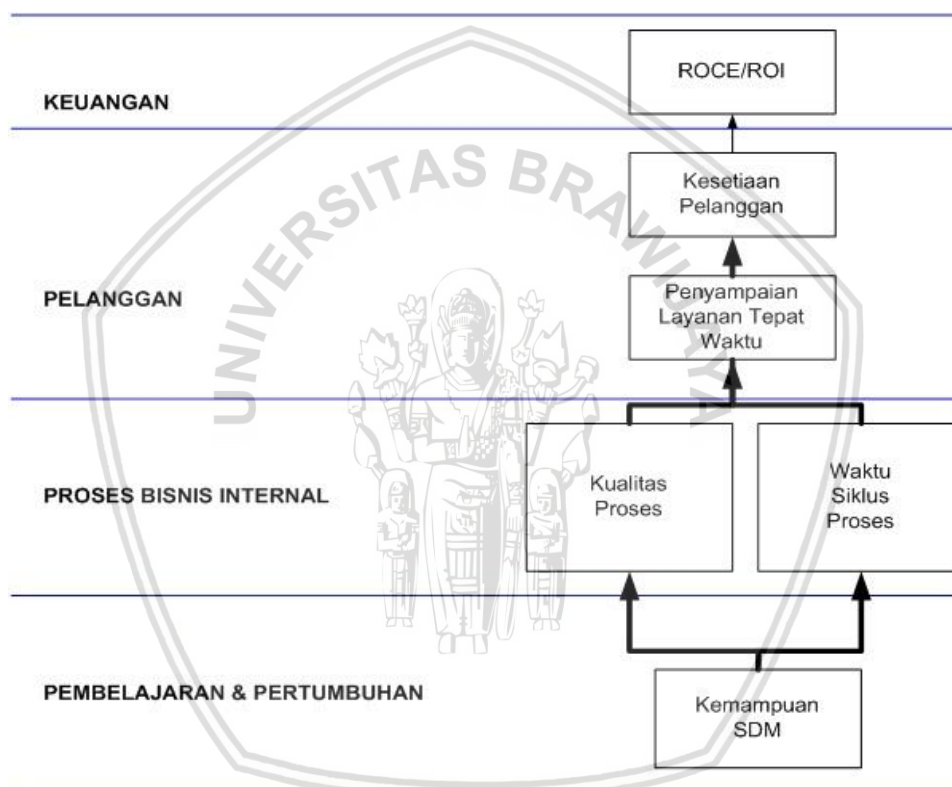
Beberapa perusahaan menggabungkan ukuran keuangan dan non keuangan kemudian diberi bobot, jika tidak demikian maka sulit untuk melakukan *trade off* (Widjaja, 2003).

2.4.5 Hubungan Sebab–Akibat dalam *Balanced Scorecard*

Sebuah strategi adalah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab-akibat (Kaplan dan Norton, 2000: 130). Hubungan sebab-akibat dapat dinyatakan dengan suatu urutan pernyataan jika-maka (*if-then*). Kaplan dan Norton pun menambahkan bahwa sebuah *scorecard* yang disusun secara semestinya

seharusnya mampu menjelaskan strategi unit bisnis melalui hubungan sebab-akibat seperti itu. Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesis) di antara berbagai tujuan dan ukuran di dalam berbagai perspektif menjadi eksplisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi.

Gambar 2.2.
Hubungan Sebab-Akibat dalam *Balanced Scorecard*



Sumber : Kaplan dan Norton : *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. (2001: 28)

2.4.6 Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*

Pada awalnya, *balanced scorecard* diciptakan untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2005). *Balanced scorecard* yang baik harus memenuhi beberapa kriteria (Lubis dan Sutopo, 2003) yaitu:

- (a) Dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari masing-masing perspektif (*outcomes*) dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut (*performance driver*)
- (b) Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab akibat (*cause and effect relationship*)
- (c) Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

Langkah-langkah *balanced scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut (Kaplan dan Norton, 1996) adalah :

- a) Menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan

strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategi, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategi dengan ukuran pencapaiannya.

- b) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategi *balanced scorecard*.

Dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.

- c) Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka.

Balanced scorecard sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

- d) Meningkatkan Umpan balik dan pembelajaran strategi

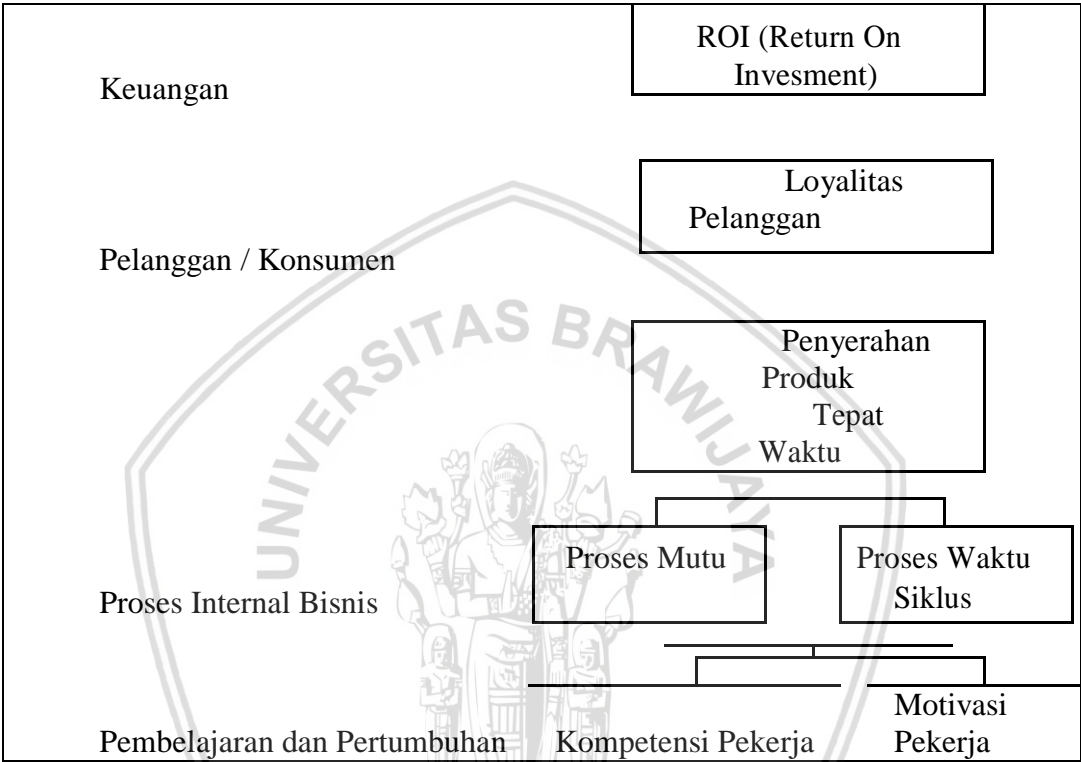
Proses keempat ini akan memberikan strategi learning kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

2.4.7 Komponen dalam *Balanced Scorecard* Secara Umum

Balanced scorecard yang dirancang dengan baik mengkombinasikan antara pengukuran keuangan dari kinerja masa lalu dengan pengukuran dari pemicu kerja masa depan perusahaan. Tujuan spesifik pengukuran *balanced scorecard* perusahaan dijabarkan dari visi dan strategi perusahaan. Untuk dapat

melihat hubungan keempat perspektif dalam *balanced scorecard* dapat dilihat pada gambar 2.3.

Gambar 2.3
Hubungan Empat Perspektif *Balanced scorecard*



Sumber: Vincent Gaspersz. Cetakan keempat, (2006:6). Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi *Balanced scorecard* Dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah.

Balanced scorecard memungkinkan perusahaan untuk mencatat hasil kerja kinerja keuangan sekaligus membantu kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa depan. Menyajikan keseimbangan tujuan yang ingin dicapai perusahaan dalam bentuk sistem ukuran kinerja strategi yang mencakup empat perspektif sebagai berikut:

a) Perspektif Keuangan (*financial perspective*)

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap.

Perspektif ini tetap digunakan dalam *balanced scorecard* karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran finansial ini memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak bagi peningkatan laba perusahaan. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda yaitu menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir dari tujuan dan ukuran perspektif lainnya.

(1) *Growth* (Berkembang)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan

distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk dan jasa baru.

(2) *Sustain Stage (Bertahan)*

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

(3) *Harvest (Panen)*

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka.

Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu dan penghematan sebagai kebutuhan modal kerja.

Dalam perspektif finansial, *balanced scorecard* diterapkan untuk membantu tercapainya tujuan keuangan. Tujuan keuangan menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan. Tujuan keuangan menjadi fokus dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar, perbaikan pada sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur. Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan, yaitu:

- 1) Pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis.
- 2) Penurunan biaya dan peningkatan produktivitas.
- 3) Penggunaan aset yang optimal dan strategi informasi.

b) Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan dalam *Balanced scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki, dimana perusahaan akan beroperasi dan kemudian mengukur kinerja berdasarkan target segmen tersebut. Segmen pasar merupakan sumber yang menjadi komponen penghasil tujuan keuangan perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan

perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran proporsi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Kaplan dan Norton (2013: 24) menjelaskan ada dua kelompok pengukuran yang terkait di dalam perspektif pelanggan, yaitu:

1) Kelompok Inti (core measurement)

(a) Pangsa pasar

Pangsa pasar menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual

(b) Akuisisi pelanggan

Mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru. Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun.

(c) Retensi pelanggan

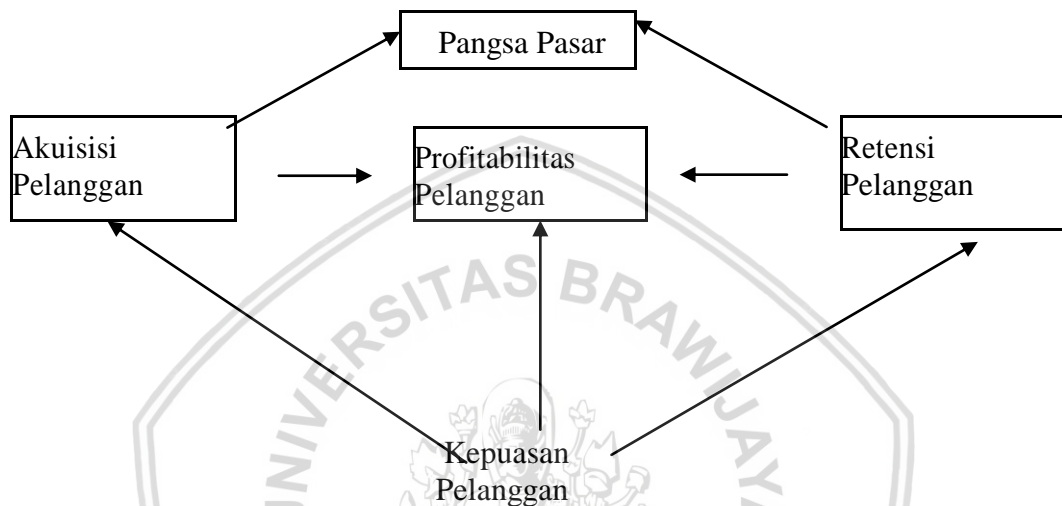
Mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini dengan cara membandingkan jumlah pelanggan tahun berjalan dengan tahun sebelumnya.

(d) Tingkat kepuasan pelanggan

Mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Berupa umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya.

Konsep *balanced scorecard* tentang perspektif pelanggan dapat dilihat dari gambar berikut:

Gambar 2.4
Ukuran Utama Pada Perspektif Pelanggan



Sumber: Kaplan dan Norton. Cetakan kedua, (2013:60). *Balanced scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.

2) Kelompok Penunjang (*performance drivers*)

a) Atribut-atribut Produk (fungsi, harga dan mutu)

Tolok ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidak sempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi.

b) Hubungan Dengan Pelanggan

Tolok ukur yang termasuk sub kelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para

pelanggannya, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan.

- c) Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

c) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor. Segmen yang dipilih mencerminkan keberadaan pelanggan sebagai sumber pendapatan. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama, yaitu (Yuwono,et al, 2007):

(1) *Market Share* (Pangsa Pasar)

Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

(2) *Customer Retention* (Pertumbuhan/Mempertahankan Pelanggan)

Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang saat ini dimiliki perusahaan.

(3) *Customer Acquisition* (Menarik/Perolehan Pelanggan Baru)

Mengukur di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. Pengukuran dapat dilakukan melalui persentase

jumlah penambahan pelanggan baru dan perbandingan total penjualan baru dengan jumlah pelanggan baru yang ada.

(4) *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan)

Mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition. Pengukuran dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik, seperti survei melalui surat (pos), interview melalui telepon, atau personal interview.

(5) *Customer Profitabilitas* (Keuntungan Pelanggan)

Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

Menurut Kaplan dan Norton (2000: 83) dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

1) Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

2) Proses Operasional

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi

3) Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah (Kaplan dan Norton, 2013: 25) :

1) Kepuasan Karyawan

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan

karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan.

Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menilai produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus menerus

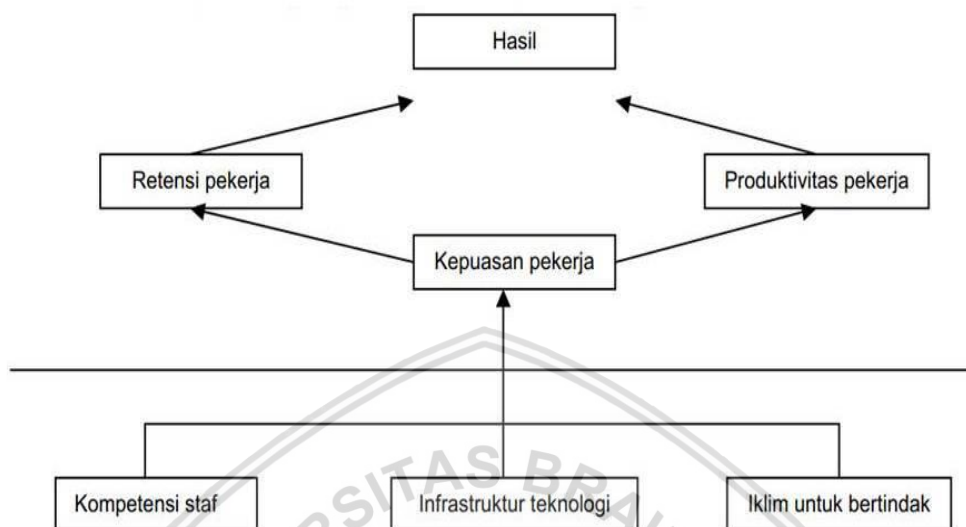
2) Kemampuan Sistem Informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

3) Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Pegawai yang memiliki informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha, apabila mereka tidak mempunyai motivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau tidak diberi kebebasan dalam pengambilan keputusan atau bertindak.

Gambar 2.5
Kerangka Kerja Ukuran Pertumbuhan dan Pembelajaran



Gambar Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
 Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

Sumber: Kaplan dan Norton : *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. (1996: 28)

2.4.8 Cara Mengukur *Balanced scorecard*

Kriteria pengukuran yang seimbang menurut Mulyadi adalah sejauh mana sasaran strategi dicapai secara seimbang. Skor tiap-tiap kinerja diberikan berdasarkan *rating scale* sebagai berikut:

Tabel 2.2
Rating Scale

Skor	Nilai	Keterangan
-1	Kurang	ukuran strategi yang mengalami penurunan setiap tahun sehingga memberikan penurunan kinerja pada perusahaan
0	Cukup	ukuran strategi yang mengalami perubahan tetapi tidak memberikan dampak perbaikan atau penurunan kinerja yang Berarti
1	Baik	ukuran strategi yang mengalami perbaikan setiap tahunnya

Setelah menentukan *rating scale*, selanjutnya adalah membuat ukuran kinerja berisi indikator – indikator yang akan digunakan sebagai dasar pemberian skor. Indikator tersebut digunakan sebagai pedoman untuk memberikan skor pada setiap perspektif *balanced scorecard*. Ukuran kinerja dapat dilihat pada tabel 2.3 berikut ini:

Tabel. 2.3
Ukuran kinerja tiap perspektif pada *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran		Skor
		Hasil	Pemacu Kinerja	
Keuangan	Rasio Ekonomi	Penurunan biaya	-Revenue mix	1
	Rasio Efisiensi	Pertumbuhan	-Cycle	1
		Pendapatan	-Effectiveness	1
		Peningkatan efisiensi Keuangan		
Pelanggan	Meningkatnya	Akuisisi Pelanggan	-Bertambahnya	1
	Kepercayaan	Retensi Pelanggan	customer baru	
	Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	-Depth of relationship	1
			-Berkurangnya keluhan	1
Bisnis Internal	Meningkatnya	Inovasi	-Efisiensi	1
	proses layanan kepada customer	Tingkat Pelayanan	pelayanan	1
Pembelajaran Dan Pertumbuhan	Meningkatnya	Retensi karyawan	-Karyawan keluar	1
	kapabilitas	Pelatihan Karyawan	berkurang	
	Karyawan		-Karyawan	1
	Meningkatnya Komitmen Karyawan		mengikuti latihan	
Total				10

Untuk mengukur kinerja perusahaan, baik kinerja setiap perspektif maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan, penulis menghitungnya dengan cara membagi jumlah skor yang diperoleh dengan jumlah skor keseluruhan.

Kemudian nilai yang diperoleh dijadikan acuan untuk menilai apakah kinerja yang dimiliki baik, cukup, atau kurang baik. Nurhayati dalam Sidik Pramono (2005: 50) menyatakan bahwa, "Kinerja dikatakan "baik" bila nilai yang diperoleh lebih besar dari 0,6 , kinerja "cukup" bila nilai yang diperoleh pada rentang 0-0,60, sedangkan kinerja "kurang baik" bila nilai yang diperoleh kurang dari 0".

Tabel 2.4
Rentang Penilaian Kinerja

Kinerja	Nilai
Baik	>0,6
Cukup	0-0.6
Kurang Baik	<0

Sumber: Sidik Pramono (2005:50)

2.5 *Balanced Scorecard* pada PERUM DAMRI unit Kota Malang

PERUM DAMRI unit Kota Malang merupakan Perusahaan Umum milik negara yang berdiri sejak 1946 yang bergerak di bidang pengangkutan darat dengan bus, truk, dan angkutan bermotor lainnya yang berpusat di Jakarta dan bercabang di salah satu kota besar di Indonesia yaitu kota Malang. Pada tahun 1978, difungsikan sebagai kantor cabang pembantu untuk Perum Damri Surabaya. Akhirnya pada tahun 1982, kantor cabang Malang berdiri sendiri dan lepas dari Perum Damri Surabaya.

Untuk dapat memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis yang pesat, Perum Damri Unit Kota Malang memiliki kerangka kerja sistem pengukuran kinerja yang tepat. Dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan, *balanced*

scorecard juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Beberapa penyesuaian *balanced scorecard* yang diterapkan pada PERUM DAMRI unit Kota Malang, antara lain :

1. Kinerja Pada Perspektif Keuangan

Analisis rasio keuangan digunakan dalam menilai laporan keuangan perusahaan. Penilaian kinerja pada perspektif keuangan ini diukur dengan data sekunder melalui laporan tahunan perusahaan selama periode tiga tahun yaitu tahun 2014, 2015, 2016 menggunakan rasio keuangan sebagai berikut :

a) *Return on Asset (ROA)*

ROA merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam memperoleh laba secara keseluruhan. Rumus untuk mencari *ROA* adalah sebagai berikut:

$$ROA = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

b) *Return On Equity*

ROE merupakan ukuran yang mewakili harapan dari shareholder. Sebab tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui dan menggambarkan keefektifan atas investasi yang dilakukan oleh shareholder, adapun perhitungan *ROE* sebagai berikut:

$$ROE = \frac{\text{Net Income}}{\text{Equity Capital}} \times 100\%$$

c) Rasio Likuiditas

Rasio Likuiditas (*current ratio*) adalah menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya yang harus segera dipenuhi, atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan pada saat ditagih (Munawir, 1995).

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liability}}$$

2. Kinerja Pada Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja dari perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan cara:

- a) Menguasai pangsa pasar (*Market share*), pangsa pasar menunjukkan besarnya pemasaran yang dimiliki oleh Perum Damri unit Kota Malang. Dari segi geografis, Perum Damri unit Kota Malang mempunyai pangsa pasar yang meliputi wilayah Malang-Palembang dan Malang-Sumenep. Pangsa pasar pada Perum Damri unit Kota Malang dihitung berdasarkan pertumbuhan jumlah penumpang. Semakin besar jumlah penumpang maka akan semakin baik pangsa pasarnya.

Pengukuran Market Share=

$$\frac{\text{Jumlah penumpang tahun ini} - \text{Jumlah trayek tahun sebelumnya}}{\text{Jumlah trayek tahun sebelumnya}} \times 100\%$$

- b) *Customer Complain*, kepuasan konsumen dapat dijadikan alat untuk memperoleh penumpang baru dan mempertahankan penumpang

lama. Perum Damri unit kota Malang menyediakan kotak kritik dan saran untuk menampung keluhan penumpang. Apabila tidak ada keluhan maka penumpang dianggap puas dengan pelayanan yang diberikan. karena tidak terdapat data tentang complain maka peneliti tidak bisa mengukur tentang hal tersebut. Jumlah complain yang ideal adalah tidak lebih dari 5%.

$$\text{Customer Complain} = \frac{\text{Jumlah Complain}}{\text{Jumlah Penumpang}} \times 100\%$$

3. Kinerja Pada Perspektif Bisnis Internal

Penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan dengan cara:

- a. Reservasi *online*, reservasi *online* merupakan salah satu kegiatan administrasi dan pemasaran yang dilakukan untuk memudahkan pelanggan dalam melakukan transaksi pembelian tiket secara *online*.

$$\text{Reservasi Online} = \frac{\text{Jumlah reservasi online}}{\text{Jumlah reservasi}} \times 100\%$$

- b. Optimalisasi kegiatan perawatan armada, optimalisasi kegiatan perawatan armada dilakukan secara rutin maupun dilakukan secara incidental ketika terjadi kerusakan yang mendadak. Semakin sering dan rutin kegiatan perawatan yang dilakukan menunjukkan bahwa semakin baik kualitas pelayanan yang ditunjukkan.

$$\text{Perawatan Armada} = \frac{\text{Jumlah Perawatan}}{\text{Jumlah Standart Perawatan Armada}} \times 100\%$$

- c. Menghitung *absdain*, perhitungan *absdain* dilakukan dengan menghitung banyaknya absensi karyawan atau karyawan yang tidak hadir.

$$Absenteeism = \frac{\text{Jumlah Absensi}}{\text{Total Hari Kerja}} \times 100\%$$

4. Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini dapat dilakukan dengan cara :

- a) Menghitung *Employee Retention*, merupakan salah satu perhitungan *balanced scorecard* yang berfungsi untuk menghitung seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya.

$$Employee Retention = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

- b) *Employee Training*, pelatihan atau *training* merupakan suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku ketrampilan, dan pengetahuan dari karyawannya. Dengan demikian, pelatihan yang dimaksudkan adalah pelatihan dalam pengertian yang luas, tidak terbatas hanya untuk mengembangkan ketrampilan semata-mata. Tujuan akhir dengan diadakannya pelatihan adalah meningkatkan produktifitas dan kinerja para karyawan. Untuk menghitung tingkat pelatihan yang dilakukan oleh suatu perusahaan dapat dilakukan dengan menghitung *employee training*, yaitu menghitung banyaknya training yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

$$\text{Employee Training} = \frac{\text{Jumlah karyawan ikut pelatihan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

- c) Optimalisasi kegiatan operasi, optimalisasi kegiatan operasi dilakukan dengan menambah jumlah trayek yang dimiliki oleh perusahaan baik penambahan jalur maupun penambahan jumlah operasi. Semakin banyak dan tumbuh jumlah trayek dalam satu tahun maka semakin baik pula optimalisasi kegiatan operasi. Pertumbuhan jumlah trayek yang ideal adalah 10% untuk industri transportasi.

Optimalisasi Kegiatan Operasi =

$$\frac{\text{Jumlah trayek tahun ini} - \text{Jumlah trayek tahun sebelumnya}}{\text{Jumlah trayek tahun sebelumnya}} \times 100\%$$

2.6 Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan alur berpikir yang digunakan dalam penelitian ini, yang digambarkan secara menyeluruh dan sistematis setelah mempunyai teori yang mendukung penelitian ini, maka dapat dibuat suatu kerangka pikir sebagai berikut: Setiap perusahaan harus mempunyai visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan. Dari semua point tersebut kemudian dijabarkan ke dalam empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu: perspektif keuangan, *customer*, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran yang diterjemahkan dalam bentuk kriteria keseimbangan dengan menentukan sasaran strategi, ukuran hasil, ukuran pemacu kinerja. Kemudian mengukur kinerja dari masing-masing perspektif dengan membandingkan ukuran dari tahun-tahun sebelumnya.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian yang bersifat studi kasus (deskriptif). Dikatakan demikian karena dalam penelitian ini diperlukan adanya data-data untuk melengkapi penelitian. Penggalan data melalui wawancara, kepustakaan, observasi maupun data dokumen.

Penelitian ini disebut juga dengan penelitian historis karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan kejadian di masa yang telah berlalu. Tujuan penelitian historis adalah sampai dengan suatu kesimpulan mengenai sebab, dampak maupun perkembangan dari kejadian yang telah lalu agar dapat menjelaskan kejadian saat ini dan mengantisipasi kejadian yang akan datang.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian dilakukan dan penelitian ini dilaksanakan di Perum DAMRI cabang Malang Jalan S. Parman No.11 Kota Malang

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

1. Data primer

Data primer merupakan data yang didapat dari dalam perusahaan atau organisasi dimana riset dilakukan. Dalam penelitian ini data primer merupakan data berupa hasil diskusi dan wawancara secara informal guna mengklarifikasi data yang telah diperoleh kepada dengan pihak yang berwenang di Perum DAMRI unit kota Malang.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain misalnya dalam bentuk tabel atau gambar. Pada penelitian ini data sekunder berupa data sumber pustaka, data keuangan, gambaran umum organisasi, dan artikel tentang perkembangan Perum DAMRI unit kota Malang.

3.3.2 Sumber Data

1. Data Internal

Data internal merupakan data yang didapat dari dalam perusahaan atau organisasi dimana riset dilakukan. Dalam penelitian ini data internal merupakan data berupa hasil diskusi dan wawancara informal dengan pihak yang berwenang di Perum DAMRI unit kota Malang, data laporan keuangan dan dukungan informasi, serta gambaran umum Perum DAMRI unit kota Malang. Pihak yang berwenang disini adalah

Drs. Slamet selaku *General Manager* pada Perum DAMRI cabang Malang.

2. Data Eksternal

Data Eksternal merupakan data yang didapatkan dari luar perusahaan atau organisasi dimana riset dilakukan. Pada penelitian ini data eksternal berupa jurnal, artikel pada *website* yang memuat tentang Perum DAMRI cabang Malang dan *Balanced Scorecard* pada organisasi publik.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah :

1. Wawancara, yaitu mendapatkan data dengan mengadakan komunikasi secara langsung maupun menggunakan alat komunikasi dengan bagian – bagian terkait pada Perum DAMRI unit kota Malang.
2. Dokumentasi, yaitu melakukan pengumpulan data dengan cara mempelajari dan menganalisis dokumentasi Perum DAMRI unit kota Malang yang terkait dengan data penelitian.
3. Studi pustaka, yaitu mengadakan survei terhadap data yang telah ada. Studi pustaka dilakukan dengan menggali teori-teori yang berkaitan dengan pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, serta aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan kegiatan Perum DAMRI unit kota Malang.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Menurut Indriantoro dan Supomo (1999), variabel adalah pengukuran yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena. Definisi operasional adalah penentuan pengukuran sehingga menjadi variabel yang dapat diukur.

3.5.1 Kinerja Pada Perspektif Keuangan

Analisis rasio keuangan digunakan dalam menilai laporan keuangan perusahaan. Penilaian kinerja pada perspektif keuangan ini diukur dengan data sekunder melalui laporan tahunan perusahaan selama periode tiga tahun yaitu tahun 2014, 2015, 2016 menggunakan rasio keuangan sebagai berikut :

a) *Return on Asset (ROA)*

ROA merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam memperoleh laba secara keseluruhan. Rumus untuk mencari *ROA* adalah sebagai berikut:

$$ROA = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

b) *Return On Equity*

ROE merupakan ukuran yang mewakili harapan dari shareholder. Sebab tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui dan menggambarkan keefektifan atas investasi yang dilakukan oleh shareholder, adapun perhitungan *ROE* sebagai berikut:

$$ROE = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Equity}} \times 100\%$$

Equity Capital

c) Rasio Likuiditas

Rasio Likuiditas (*current ratio*) adalah menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya yang harus segera dipenuhi, atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan pada saat ditagih (Munawir, 1995).

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liability}}$$

3.5.2 Kinerja Pada Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja dari perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan cara:

- a) Menguasai pangsa pasar (*Market share*), pangsa pasar menunjukkan besarnya pemasaran yang dimiliki oleh Perum Damri Malang. Dari segi geografis, Perum Damri Malang mempunyai pangsa pasar yang meliputi wilayah Malang-Palembang dan Malang-Sumenep. Pangsa pasar pada Perum Damri Malang dihitung berdasarkan pertumbuhan jumlah penumpang. Semakin besar jumlah penumpang maka akan semakin baik pangsa pasarnya.

Pengukuran Market Share=

$$\frac{\text{Jumlah penumpang tahun ini} - \text{Jumlah trayek tahun sebelumnya}}{\text{Jumlah trayek tahun sebelumnya}} \times 100\%$$

- b) *Customer Complain*, kepuasan konsumen dapat dijadikan alat untuk memperoleh penumpang baru dan mempertahankan penumpang lama. Perum Damri Malang menyediakan kotak kritik dan saran untuk menampung keluhan penumpang. Apabila tidak ada keluhan maka penumpang dianggap puas dengan pelayanan yang diberikan. karena tidak terdapat data tentang complain maka peneliti tidak bisa mengukur tentang hal tersebut. Jumlah complain yang ideal adalah tidak lebih dari 5%.

$$\text{Customer Complain} = \frac{\text{Jumlah Complain}}{\text{Jumlah Penumpang}} \times 100\%$$

3.5.3 Kinerja Pada Perspektif Bisnis Internal

Penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan dengan cara:

- a. Reservasi *online*, reservasi *online* merupakan salah satu kegiatan administrasi dan pemasaran yang dilakukan untuk memudahkan pelanggan dalam melakukan transaksi pembelian tiket secara *online*.

$$\text{Reservasi Online} = \frac{\text{Jumlah reservasi online}}{\text{Jumlah reservasi}} \times 100\%$$

- b. Optimalisasi kegiatan perawatan armada, optimalisasi kegiatan perawatan armada dilakukan secara rutin maupun dilakukan secara incidental ketika terjadi kerusakan yang mendadak. Semakin sering dan rutin kegiatan perawatan yang dilakukan menunjukkan bahwa semakin baik kualitas pelayanan yang ditunjukkan.

$$\text{Perawatan Armada} = \frac{\text{Jumlah Perawatan}}{\text{Jumlah Standart Perawatan Armada}} \times 100\%$$

- c. Menghitung *absent*, perhitungan *absent* dilakukan dengan menghitung banyaknya absensi karyawan atau karyawan yang tidak hadir.

$$Absenteeism = \frac{\text{Jumlah Absensi}}{\text{Total Hari Kerja}} \times 100\%$$

3.5.4 Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini dapat dilakukan dengan cara :

- a) Menghitung *Employee Retention*, merupakan salah satu perhitungan *balanced scorecard* yang berfungsi untuk menghitung seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya.

$$Employee Retention = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

- b) *Employee Training*, pelatihan atau *training* merupakan suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku ketrampilan, dan pengetahuan dari karyawannya. Dengan demikian, pelatihan yang dimaksudkan adalah pelatihan dalam pengertian yang luas, tidak terbatas hanya untuk mengembangkan ketrampilan semata-mata. Tujuan akhir dengan diadakannya pelatihan adalah meningkatkan produktifitas dan kinerja para karyawan. Untuk menghitung tingkat pelatihan yang dilakukan oleh suatu perusahaan dapat dilakukan dengan menghitung *employee training*, yaitu menghitung banyaknya training yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

$$\text{Employee Training} = \frac{\text{Jumlah karyawan ikut pelatihan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

- c) Optimalisasi kegiatan operasi, optimalisasi kegiatan operasi dilakukan dengan menambah jumlah trayek yang dimiliki oleh perusahaan baik penambahan jalur maupun penambahan jumlah operasi. Semakin banyak dan tumbuh jumlah trayek dalam satu tahun maka semakin baik pula optimalisasi kegiatan operasi. Pertumbuhan jumlah trayek yang ideal adalah 10% untuk industri transportasi.

$$\text{Optimalisasi Kegiatan Operasi} = \frac{\text{Jumlah trayek tahun ini} - \text{Jumlah trayek tahun sebelumnya}}{\text{Jumlah trayek tahun sebelumnya}} \times 100\%$$

3.5.5 Kinerja Secara Keseluruhan

Dapat dilakukan dengan cara membandingkan tiap indikator dengan masing-masing perspektif menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Keempat perspektif tersebut diukur dengan menggunakan scoring dan hasilnya diharapkan menjadi berimbang. Pemberian scoring disesuaikan dengan standar yang ditetapkan.

3.6 Tahapan Analisis Data

Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, maka penelitian ini dilakukan dengan tahapan analisis sebagai berikut :

- 1) Menetapkan target diawali dari perspektif keuangan, konsumen, proses internal bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuan dari

penetapan target ini digunakan untuk memotivasi manajemen perusahaan agar dapat mencapai apa yang sudah ditetapkan.

2) Penilaian kinerja ini dilakukan melalui empat perspektif yaitu:

- a) Pengukuran kinerja perspektif keuangan
- b) Pengukuran kinerja perspektif pelanggan/konsumen
- c) Pengukuran kinerja perspektif proses internal bisnis
- d) Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan



BAB IV

HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Perum Damri

Pada tahun 1943, terdapat dua usaha angkutan di zaman pendudukan Jepang yaitu Jawa Unyu Zigyosha yang mengkhususkan diri pada angkutan barang dengan truk, gerobak atau cikir, dan juga terdapat Zidosha Sokyoku yang melayani angkutan penumpang dengan kendaraan bermotor atau bus. Pada tahun 1945, setelah Indonesia merdeka, di bawah pengelolaan Departemen Perhubungan RI, Jawa Unyu Zigyosha berubah nama menjadi Djawatan Pengangkutan untuk angkutan barang dan Zidosha Sokyoku beralih menjadi Djawatan Angkutan Darat untuk angkutan penumpang.

Pada 25 November 1946, kedua jawatan itu digabungkan berdasarkan Maklumat Menteri Perhubungan RI No.01/DAM/46 sehingga dibentuklah “Djawatan Angkoetan Motor Repoeblik Indonesia”, disingkat Damri, dengan tugas utama menyelenggarakan pengangkutan darat dengan bus, truk, dan angkutan bermotor lainnya. Tugas tersebut menjadikan semangat kesejarahan Damri yang telah memainkan peranan aktif dalam kiprah perjuangan mempertahankan kemerdekaan melawan agresi Belanda di Jawa. Tahun 1961, terjadi peralihan status Damri menjadi Badan Pimpinan Umum Perusahaan Negara (BPUPN) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 233 Tahun 1961, yang

kemudian pada tahun 1965 BPUPN dihapus dan Damri ditetapkan menjadi Perusahaan Negara (PN).

Tahun 1982, Damri beralih status menjadi Perusahaan Umum (PERUM) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 31 Tahun 1984 serta dengan Peraturan Pemerintah No. 31 Tahun 2002 dan berkelanjutan hingga saat ini, di mana PERUM Damri diberi tugas dan wewenang untuk menyelenggarakan jasa angkutan umum untuk penumpang dan atau barang di atas jalan dengan kendaraan bermotor.

Perum Damri atau disebut juga Perusahaan Umum Damri merupakan sebuah perusahaan transportasi darat di Indonesia yang saat ini telah tersebar di lebih dari 58 kota dari Sabang - Merauke. Perum Damri sudah ada sejak masa perang melawan Belanda tepatnya pada tanggal 25 November 1946 berdasarkan Maklumat Menteri Perhubungan RI No. 01/DAM/46 dan berfungsi sebagai sarana angkutan barang dari satu wilayah ke wilayah yang lain. Dalam menjalankan usahanya Perum Damri berkomitmen untuk menciptakan suasana berkendara yang aman, nyaman serta bebas dari tindak kejahatan. Perum Damri memiliki tujuh segmentasi usaha yaitu angkutan antar kota, angkutan bus kota, angkutan pemandu moda, angkutan barang, angkutan antar negara, angkutan perintis dan angkutan travel & wisata. Perusahaan Damri termasuk sektor perusahaan nasional. Perusahaan Umum Damri tidak hanya melayani jasa transportasi dalam negeri saja, namun beroperasi juga hingga ke negara lain misalnya kegiatan lintas negara antara Indonesia dengan Malaysia. Kantor pusat Damri berlokasi di Jalan

Matramraya No. 25 Jakarta Timur. Kantor pusat Damri membawahi 4 divisi regional yaitu :

1. Divisi regional 1 berlokasi di Jakarta dan memiliki kewenangan untuk wilayah Jawa barat, Banten, dan Sumatra.
2. Divisi regional 2 berlokasi di Semarang dan memiliki kewenangan untuk wilayah Jawa tengah, DIY, dan seluruh pulau Kalimantan.
3. Divisi regional 3 berlokasi di Surabaya dan memiliki kewenangan untuk wilayah Jawa timur, Bali, NTT, NTB dan seluruh pulau Sulawesi.
4. Divisi regional 4 berlokasi di Jayapura dan memiliki kewenangan untuk wilayah Papua, Papua Barat dan Maluku

Salah satu kantor cabang Perum Damri berada di kota Malang. Cabang Perum Damri kota Malang berlokasi di Jl. Letjend S. Parman No.11, Purwantoro, Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur 65141. Kehadiran Damri di kota Malang dimulai pada tahun 1978 yang awalnya merupakan kantor cabang pembantu Perum DAMRI Surabaya. Seiring berjalannya waktu, pada tahun 1982 kantor cabang Malang memisahkan diri sebagai kantor cabang pembantu dan menjadi kantor cabang sendiri. Saat ini jumlah Armada Bus Damri cabang Malang.

4.1.2 Jenis Usaha, Nama Perusahaan dan Lokasi Perusahaan

Perusahaan Umum Damri (PERUM Damri) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bisnis jasa publik yang bertujuan untuk mencari laba dan melayani kepentingan umum atau meningkatkan kesejahteraan masyarakat, yang berada di lingkungan Departemen Perhubungan

dimana dalam penyempurnaan Peraturan Pemerintah Nomor : 31 tahun 2002 dalam bab III pasal 3 ayat 1 menyebutkan perusahaan yang diberi tugas wewenang untuk menyelenggarakan jasa angkutan umum untuk penumpang orang dan atau barang diatas jalan dengan kendaraan bermotor. Perum Damri hingga kini telah menjalankan 7 (tujuh) kegiatan usaha pelayanan angkutan, meliputi Angkutan Bus Kota, Angkutan Antar Kota, Angkutan Antar Negara, Angkutan Pemadu Moda Bandara, Angkutan Travel dan Pariwisata, Angkutan Perintis atau Penugasan dari Pemerintah, dan Angkutan Barang atau Paket.

Damri merupakan singkatan dari “Djawatan Angkoetan Motor Repoeblik Indonesia” yang dibentuk berdasarkan Maklumat Menteri Perhubungan Republik Indonesia No. 01/DAM/46 yang memiliki tugas utama menyelenggarakan pengangkutan darat dengan bus, truk, dan angkutan bermotor lainnya. Kantor Pusat Perum Damri berkedudukan di Jakarta, yaitu Jln. Matraman Raya No. 25 Jakarta Timur 13140.

4.1.3 Logo Perusahaan

Logo Perusahaan Umum Damri dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 1. 1 Logo Perum Damri Sumber : Data Perum Damri

4.1.4 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan Misi Perusahaan Umum Damri (PERUM Damri) yang tercantum dalam dokumen *company profile* adalah sebagai berikut :

Visi

Menjadi penyedia jasa angkutan massal jalan raya yang aman, handal, terjangkau serta unggul dalam kinerja.

Misi

- 1) Meningkatkan kualitas & kuantitas alat produksi;
- 2) Mengutamakan kualitas pelayanan (*level of service*), keamanan penumpang dan barang (*level of safety*) dan kepuasan pelanggan (*level of satisfaction*);
- 3) Meningkatkan produksi, efisiensi dan menekan kebocoran;
- 4) Meningkatkan nilai tambah (*value added*) kepada pemilik modal;
- 5) Meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan SDM.

4.1.5 Skala Usaha, Perkembangan Usaha dan Strategi secara Umum

4.1.5.1 Skala Usaha

Seiring dengan perkembangan zaman, Perum Damri telah menjalankan bisnisnya dalam skala internasional. Perum Damri menawarkan jasa moda transportasi darat dengan memiliki 7 (tujuh) kegiatan usaha pelayanan angkutan, meliputi Angkutan Bus Kota, Angkutan Antar Kota, Angkutan Antar Negara, Angkutan Pemadu Moda Bandara, Angkutan Travel dan Pariwisata, Angkutan Perintis atau Penugasan dari Pemerintah, dan Angkutan Barang atau Paket yang tersebar di seluruh Indonesia, serta angkutan antar negara dengan rute seperti:

Pontianak, Indonesia - Kuching, Malaysia; Pontianak, Indonesia - Bandar Seri Begawan, Brunei Darussalam; Kupang, Indonesia - Dili, Timor Leste; dan Jayapura, Indonesia - Vanimo, Papua Nugini. (Sumber : *company profile* Perum Damri)

4.1.5.2 Perkembangan Usaha

Pada awalnya di tahun 1943, terdapat dua usaha angkutan di jaman pendudukan Jepang Jawa Unyu Zigyosha yang mengkhususkan diri pada angkutan barang dengan truk, gerobak/cikar dan Zidosha Sokyoku yang melayani angkutan penumpang dengan kendaraan bermotor/bus.

Pada tahun 1945, setelah Indonesia merdeka, dibawa pengelolaan Kementrian Perhoeboengan RI, Jawa Unyu Zigyosha berubah nama menjadi "Djawatan Pengangkoetan" untuk angkutan barang dan Zidosha Sokyoku beralih menjadi "Djawatan Angkutan Darat" untuk angkutan penumpang. Pada 25 November 1946, kedua jawatan itu digabungkan berdasarkan Makloemat Menteri Perhoeboengan Republik Indonesia No.01/DAM/46 dibentuklah "Djawatan Angkoetan Motor Repoeblik Indonesia", disingkat Damri, dengan tugas utama menyelenggarakan pengangkutan darat dengan bus, truk, dan angkutan bermotor lainnya. Tugas ini pulalah yang menjadikan semangat "Kesejarahan" Damri yang telah memainkan peranan aktif dalam kiprah perjuangan mempertahankan kemerdekaan melawan agresi Belanda di Jawa.

Tahun 1961, terjadi peralihan status Damri menjadi Badan Pimpinan Umum Perusahaan Negara (BPUPN) berdasarkan Peraturan Pemerintah No.233

Tahun 1961, yang kemudian pada tahun 1965 BPUPN dihapus dan Damri ditetapkan menjadi Perusahaan Negara (PN). Pada tahun 1982, dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1982 Damri beralih status menjadi Perusahaan Umum Damri (PERUM Damri), dan disempurnakan dengan Peraturan Pemerintah No. 31 Tahun 1984, dan selanjutnya disempurnakan lagi dengan Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2002 hingga saat ini. Perum Damri diberi tugas dan wewenang untuk menyelenggarakan jasa angkutan umum untuk penumpang dan atau barang di atas jalan dengan kendaraan bermotor. (Sumber : www.bumn.go.id)

4.1.5.3 Strategi secara Umum

Pada dasarnya Perum Damri didirikan untuk mengusahakan dan mengembangkan pelayanan angkutan penumpang dan barang diatas jalan dengan kendaraan bermotor. Perum Damri berusaha untuk menyediakan pelayanan jasa transportasi yang aman, terpadu, tertib, lancar, nyaman, ekonomis, efisien, efektif dan terjangkau bagi masyarakat. Sesuai dengan visi dan misi Perum Damri adalah Menjadi penyedia jasa angkutan massal jalan raya yang aman, handal, terjangkau serta unggul dalam kinerja, dengan mengutamakan kualitas pelayanan (level of service), keamanan penumpang dan barang (level of safety), dan kepuasan pelanggan (level of satisfaction). Oleh karena itu, Perum Damri harus mengoptimalkan kondisi bus kota dan meningkatkan kualitas agar dapat berjalan secara maksimal karena hal tersebut merupakan suatu komponen penting dalam

menunjang jalannya kegiatan pelayanan kendaraan bagi masyarakat.
(<https://Damri.co.id>)

4.1.6 Produk dan Layanan Perum DAMRI

4.1.6.1 Produk Perum DAMRI

Armada bus yang digunakan oleh Damri adalah bus buatan Jepang dan Jerman yang sudah terkenal akan kehandalannya di Indonesia. Varian merek yang digunakan antara lain adalah Hino, Mercedes, OF 8000, dan Isuzu. Kelas armada yang dilayani oleh bus Damri adalah kelas ekonomi dan AC. Untuk kelas ekonomi memiliki kapasitas 40 dan 50 kursi dengan menggunakan konfigurasi kursi 3-2 dengan tarif Rp 4.000. Untuk kelas eksekutif /AC memiliki kapasitas 39, 40, dan 60 kursi untuk ukuran bus besar dan bus ukuran medium 25 kursi dengan konfigurasi kursi 3-2 dengan tarif Rp 5.000 dan via tol Rp 7.000. Kelas ini melayani hampir di seluruh jalur dan rute yang dimiliki Damri.

Damri juga memiliki 10 unit Royal Class bermerk Mercedes Benz OH 1526/59 produksi tahun 2012 dengan kapasitas hanya 21 kursi yang sengaja dilakukan untuk menempatkan kursi yang lebih panjang, lebar, dan empuk. Bus tersebut memiliki banyak fasilitas baru selain pendingin ruangan, yaitu perangkat audio video, jaringan nirkabel (wifi), perangkat karaoke, kamar kecil, dan mini bar yang disajikan secara gratis. (Sumber : Damri.co.id)

Untuk *maintenance* tiap bus yang ada pada Perum Damri cabang Malang dilakukan pengecekan berkala. Penggantian ban pada tiap bus diganti setiap 40.000 km untuk ban tubeles dan setiap 10.000 km untuk ban biasa. Sedangkan

untuk penggalan oli dilakukan setiap 10.000 km. Setiap bus yang disediakan oleh Perum Damri cabang Malang dilayani oleh 2 orang pengemudi yang akan bergantian setiap 500 km.

4.1.6.2 Layanan PERUM DAMRI

Perum Damri melayani moda transportasi darat dengan menjalankan 7 (tujuh) kegiatan usaha pelayanan angkutan, meliputi Angkutan Bus Kota, Angkutan Antar Kota, Angkutan Antar Negara, Angkutan Pemadu Moda Bandara, Angkutan Travel dan Pariwisata, Angkutan Perintis atau Penugasan dari Pemerintah, dan Angkutan Barang atau Paket. Rentang produk dan layanan Perum Damri yang cukup luas, menjadikan perusahaan ini memiliki pesaing yang cukup banyak serta datang silih berganti. Namun, kondisi ini sekaligus menunjukkan kompetensi dan keunggulan yang dimiliki oleh Perum Damri dalam bersaing merebut pasar.

Untuk angkutan antar kota, pelayanan dalam trayek Antar Kota Antar Provinsi (AKAP) dan meliputi Antar Kota Dalam Provinsi (AKDP). Saat ini jaringan pelayanan meliputi 22 kota besar di Jawa, Sumatera, Sulawesi dan Kalimantan. Untuk angkutan lintas negara, saat ini Perum Damri juga merambah ke Timor Leste melalui Kupang, Nusa Tenggara Timur menuju Timor Leste. Ekspansi ke Timor Leste tidak hanya melayani lintas antar negara, Perum Damri siap mengoperasikan berbagai jenis pelayanan angkutan darat di negara tersebut. Langkah ekspansi yang dilakukan Perum Damri ke negara-negara di Asia Tenggara serta Timor Leste, sekaligus sebagai persiapan perusahaan menjelang

pelaksanaan Masyarakat Ekonomi ASEAN atau MEA 2015. Pembukaan rute lintas negara merupakan realisasi visi Perum Damri yaitu menjadi penyedia jasa angkutan jalan yang aman, terjangkau, berkinerja unggul, andalan masyarakat Indonesia dan regional ASEAN. Seluruh jajaran perusahaan, bekerja keras untuk merealisasikan visi tersebut.

Perum Damri cabang Malang untuk pelayanan Antar Kota Antar Provinsi (AKAP) dan meliputi Antar Kota Dalam Provinsi (AKDP) telah melalui 13 kota di Jawa, Sumatera dan Nusa Tenggara Barat. Kota – kota yang dilalui yaitu Malang, Sumenep, Blitar, Kediri, Nganjuk, Ngawi, Solo, Jakarta, Bandarlampung, Tugumulyo, Palembang, Jambi dan Bima. Tarif yang dipatok untuk perjalanan dari Malang yaitu : Malang – Sumenep Rp. 55.000,- ; Malang – Jakarta Rp.210.000,- ; Malang – Raja Basa Rp. 342.000,- ; Malang – Bandar Jaya Rp. 360.000,- ; Malang – Simpang Penawar Rp. 390.000,- ; Malang – Tugumulyo Rp. 415.000,- ; Malang – Palembang Rp. 470.000,- dan Malang – Jambi Rp. 535.000,- . Sedangkan untuk pelayanan bus pariwisata, Perum Damri cabang Malang mematok harga Rp. 3.500.000,- untuk satu hari. Harga tersebut sudah termasuk ongkos untuk bensin dan pengemudi.

4.2 Analisis *Balanced Scorecard*

4.2.1 Syarat-syarat Perusahaan Dapat Menerapkan *Balanced Scorecard*

a) Memobilisasi Perubahan Melalui Kepemimpinan Eksekutif

Faktor yang paling penting dalam menentukan kesuksesan penerapan *balanced scorecard* adalah partisipasi pemimpin untuk menggerakkan orang-

orang supaya dapat menerima perubahan dan aktif di dalamnya. Perum Damri Malang mempunyai agenda rapat tiap satu bulan sekali. Rapat yang dihadiri pemimpin departemen ini bisa menjadi sarana diadakannya diskusi mengenai strategi untuk mencapai tujuan perusahaan.

b) Menerjemahkan Strategi dalam Bentuk Operasional

Sebelum strategi diimplementasikan maka strategi tersebut harus dipahami dengan baik, mulai dari manajemen puncak hingga karyawan level bawah. Perum Damri Malang telah menerjemahkan strategi melalui perencanaan pengembangan 5 tahunan. Perencanaan 5 tahunan tersebut meliputi pengembangan program, pengembangan pelayanan kesehatan, pengembangan sumber daya manusia, serta rancangan kebutuhan dokter dan pengembangannya.

c) Menyelaraskan Organisasi dengan Strategi

Strategi sudah ada, maka tugas selanjutnya adalah menyelaraskan organisasi dengan strategi tersebut. Adapun beberapa contoh strategi Perum Damri Malang sesuai perencanaan pengembangan 5 tahun sebagai berikut.

d) Menjadikan Strategi sebagai Pekerjaan Rutin Pegawai

Demi menjamin keberhasilan implementasi strategi, maka harus dipastikan bahwa seluruh karyawan punya partisipasi yang aktif dalam menjalankannya. Karyawan yang terlibat dalam rencana pengembangan 5 tahun Perum Damri Malang.

e) Menjadikan Strategi sebagai Sebuah Proses yang Berkesinambungan

Rencana pengembangan 5 tahun Perum Damri, Malang menunjukkan adanya proses terus menerus dalam jangka waktu 5 tahun ke depan. Melalui

sistem perencanaan 5 tahun, maka perusahaan dapat menjadikan strategi suatu proses yang berkelanjutan. Melalui laporan-laporan yang disusun berkala, Perum Damri, Malang telah melakukan pemantauan secara berkelanjutan mengenai pelaksanaan strategi. Manajemen bisa terus memantau realisasi strategi, melakukan evaluasi dan perbaikan jika ditemukan kendala atau penyimpangan. Laporan tersebut bisa berupa laporan keuangan, survei pelanggan, kuesioner karyawan ataupun laporan tertulis lainnya yang dibuat masing-masing departemen.

Dari uraian di atas, penulis berkesimpulan bahwa Perum Damri unit kota Malang telah memenuhi syarat untuk dapat menerapkan *balanced scorecard*.

4.2.2. Penentuan Bobot *Balanced Scorecard*

Tujuan dari pemberian bobot adalah untuk melakukan penilaian hasil yang akan diukur, menurut Mulyadi (2011; 347) pemberian bobot disesuaikan dengan visi, misi dan tujuan dari perusahaan dan total keempat perspektif harus 100%. Bobot yang ditetapkan pada Perum Damri Malang adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 1
Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Bobot
Pengukuran kinerja perspektif keuangan	25 %
Pengukuran kinerja perspektif pelanggan/konsumen	25 %
Pengukuran kinerja perspektif proses internal bisnis	25 %
Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	25 %
Total	100 %

Sumber: Hasil Olahan Data

4.2.3 Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja Perum Damri Unit Kota Malang dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard*

Tolok ukur yang penulis gunakan dalam analisa berikut ini berdasarkan referensi dari Kaplan and Norton (*The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, 1996).

4.2.3.1 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

1) Menghitung *Employee Retention*

Employee retention merupakan salah satu perhitungan balanced scorecard yang berfungsi untuk menghitung seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya. Berdasarkan data tahun 2014-2016 dapat diketahui nilai *employee retention* sebagai berikut:

Tabel 4. 2
Tabel Pengukuran *Employee Retention* Perum Damri Malang Tahun 2014-2016

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah karyawan keluar	Jumlah Sisa Karyawan (orang)	Persentase
2014	60	4	56	7%
2015	58	3	55	5%
2016	52	2	50	4%

Sumber: Hasil Olahan Data

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa *employee retention* mengalami kenaikan dari tahun 2014-2016 baik dari segi jumlah maupun persentase. Tercatat pada tahun 2016 dari 52 karyawan terdapat 2 karyawan yang keluar atau sekitar 4%, kemudian pada tahun 2015 dari 58 karyawan 3 diantaranya atau sekitar 5% memutuskan untuk keluar dan yang terakhir pada tahun 2014 yang merupakan jumlah retensi paling tinggi yaitu sebanyak 7% atau 4 karyawan keluar dari total 60 karyawan. *Employee retention* dikatakan cukup baik jika persentasenya tidak lebih dari 5%.

2) *Employee Training*

Pelatihan atau *training* merupakan suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku ketrampilan, dan pengetahuan dari karyawannya. Dengan demikian, pelatihan yang dimaksudkan adalah pelatihan dalam pengertian yang luas, tidak terbatas hanya untuk mengembangkan ketrampilan semata-mata. Tujuan akhir dengan diadakannya pelatihan adalah meningkatkan produktifitas dan kinerja para karyawan. Untuk menghitung tingkat pelatihan yang dilakukan oleh suatu perusahaan dapat

dilakukan dengan menghitung *employee training*, yaitu menghitung banyaknya training yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Adapun hasil perhitungan *employee training* Perum Damri Malang adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 3
Tabel Pengukuran *Employee Training* Perum Damri Malang Tahun 2014-2016

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah karyawan ikut pelatihan	Jumlah Sisa Karyawan belum ikut pelatihan	Persentase
2014	56	31	25	55%
2015	55	29	26	52%
2016	50	21	30	41%

Sumber: Hasil Olahan Data

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa *employee training* mengalami kenaikan dari tahun 2014-2016. Hal tersebut dapat dilihat pada tahun 2016 dari 50 karyawan terdapat 21 karyawan yang mendapatkan pelatihan atau sekitar 41%, kemudian pada tahun 2015 dari 55 karyawan 29 diantaranya atau sekitar 52% mendapatkan pelatihan dan yang terakhir pada tahun 2014 sebanyak 55% atau 31 karyawan mendapatkan pelatihan dari total 56 karyawan. Tingkat partisipasi karyawan dalam mengikuti pelatihan dikatakan maksimal jika peserta yang mengikuti berjumlah lebih dari 50%. Tingginya pelatihan yang diberikan oleh suatu perusahaan dapat mendorong peningkatan kinerja oleh karyawan.

3) **Optimalisasi Kegiatan Operasi**

Optimalisasi kegiatan operasi dilakukan dengan menambah jumlah trayek yang dimiliki oleh perusahaan baik penambahan jalur maupun penambahan jumlah operasi. Semakin banyak dan tumbuh jumlah trayek dalam satu tahun maka semakin baik pula optimalisasi kegiatan operasi. Pertumbuhan jumlah trayek yang ideal adalah 10% untuk industri transportasi. Adapun jumlah kegiatan operasi sebagai berikut:

Tabel 4. 4
Tabel Pengukuran Perawatan Armada Perum Damri Tahun 2014-2016

Tahun	Jumlah Armada	Jumlah Jalur	Jumlah Trayek	Pertumbuhan trayek
2013	33	2	318	-
2014	31	2	315	-1%
2015	28	2	309	-2%
2016	23	2	306	-1%

Sumber: Hasil Olahan Data

4.2.3.2 Perspektif Bisnis Internal

Perspektif Bisnis Internal diukur dengan menggambarkan tiga indikator. Perspektif proses bisnis internal diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu optimalisasi reservasi online, optimalisasi kegiatan perawatan armada, dan perhitungan abstain.

1) **Reservasi *Online***

Reservasi *online* merupakan salah satu kegiatan administrasi dan pemasaran yang dilakukan untuk memudahkan pelanggan melakukan transaksi pembelian tiket secara *online*. Dengan adanya sistem ini diharapkan dapat

meningkatkan pemasukan dan menarik minat konsumen untuk menggunakan jasa Perum Damri.

Tabel 4.5

Tabel Pengukuran reservasi online Armada Perum Damri Tahun 2014-2016

Tahun	Jumlah reservasi	Jumlah reservasi online	Rasio reservasi online
2014	97498	3900	4%
2015	93128	3725	4%
2016	91990	5519	6%

Sumber: Hasil Olahan Data

Berdasarkan tabel diatas didapatkan hasil pada Pengukuran Pengadaan Armada Perum Damri Malang pada Tahun 2014-2016 dimana reservasi online cenderung fluktuatif. Pada tahun 2014 total reservasi online sebanyak 3900 atau sebesar 4% selanjutnya tahun 2015 tidak mengami peningkatan masih sebesar 4% kemudian pada tahun 2016 mengalami peningkatan menjadi 6% atau sebanyak 5519 pemesanan.

2) Optimalisasi Kegiatan Perawatan Armada

Optimalisasi kegiatan perawatan armada dilakukan secara rutin maupun dilakukan secara insidental ketika terjadi kerusakan yang mendadak. Semakin sering dan rutin kegiatan perawatan yang dilakukan menunjukkan bahwa semakin baik kualitas pelayanan yang ditunjukkan. Adapun jumlah perawatan yang dilakukan dibandingkan dengan standart pengecekan rutin tiap tahun sebagai berikut:

Tabel 4. 6
Tabel Pengukuran Perawatan Armada Perum Damri Tahun 2014-2016.

Tahun	Jumlah Armada	Jumlah Standart Perawatan Armada	Jumlah Perawatan	Persentase
2014	31	372	339	91.13%
2015	28	336	299	88.99%
2016	23	276	240	86.96%

Sumber: Hasil Olahan Data

3) Menghitung Absenteeism

Perhitungan abstain dilakukan dengan menghitung banyaknya absensi karyawan atau karyawan yang tidak hadir. Adapun hasil perhitungan abstain *training* Perum Damri unit kota Malang sebagai berikut:

Tabel 4. 7
Tabel Pengukuran tingkat Abstein Perum Damri Malang Tahun 2014-2016

Tahun	Jumlah Karyawan	Hari Kerja	Total Hari Kerja	Jumlah Absensi	Persentase
2014	56	303	16,968	424	2.50%
2015	55	303	16,665	433	2.60%
2016	50	303	15,150	424	2.80%

Sumber: Hasil Olahan Data

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa tingkat absensi terus mengalami kenaikan dari tahun 2014-2016. Hal tersebut dapat dilihat pada tahun 2014 tingkat absensi mencapai 2.5%, kemudian naik menjadi 2,6% pada tahun 2015 dan yang terakhir naik menjadi 2,8% pada tahun 2014.

4.2.3.3 Perspektif Pelanggan

1) *Market Share*

Pangsa pasar menunjukkan besarnya pemasaran yang dimiliki oleh Perum Damri Malang. Dari segi geografis, Perum Damri Malang mempunyai pangsa pasar yang meliputi wilayah Malang-Palembang dan Malang-Sumenep. Pangsa pasar pada Perum Damri Malang dihitung berdasarkan pertumbuhan jumlah penumpang. Semakin besar jumlah penumpang maka akan semakin baik pangsa pasarnya.

Tabel 4. 8

Tabel Pengukuran *Market Share* Perum Damri Malang Tahun 2014-2016

Tahun	Jumlah Penumpang	Pertumbuhan
2013	102010	-
2014	97498	-5%
2015	93128	-5%
2016	91990	-1%

Sumber: Hasil Olahan Data

Pangsa pasar pada tahun 2014 – 2016 mengalami penurunan. Hal ini bisa disebabkan adanya persaingan ketat dalam industri transportasi khususnya pertumbuhan industri transportasi udara dan kereta api. Walaupun penurunan yang terjadi tidak terlalu signifikan akan tetapi hal ini bisa menjadi bukti bahwa penurunan jumlah penumpang bisa berdampak buruk bagi perusahaan. Pertumbuhan *Market Share* yang baik berada pada angka 10% pertahunnya.

2) *Customer Complain*

Kepuasan konsumen dapat dijadikan alat untuk memperoleh penumpang baru dan mempertahankan penumpang lama. Perum Damri Malang menyediakan

kotak kritik dan saran untuk menampung keluhan penumpang. Apabila tidak ada keluhan maka penumpang dianggap puas dengan pelayanan yang diberikan. karena tidak terdapat data tentang complain maka peneliti tidak bisa mengukur tentang hal tersebut. Jumlah complain yang ideal adalah tidak lebih dari 5%. Adapun jumlah *complain* atau keluhan adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 9
Tabel Pengukuran *Customer Complain* Perum Damri Malang Tahun 2014-2016

Tahun	Jumlah Penumpang	Jumlah <i>complain</i>	Jumlah <i>Customer Complain</i>
2014	97498	2925	3%
2015	93128	3725	4%
2016	91990	2760	3%

Sumber: Hasil Olahan Data

4.2.3.4 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Balance Scorecard memakai tolok ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolok ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi.

Suatu pengukuran kinerja didalamnya harus memiliki keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. *Balance scorecard* dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Setyawan, 2000).

1) Rasio Likuiditas

a. Pengertian

Rasio Likuiditas (*current ratio*) adalah menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya yang harus segera dipenuhi, atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan pada saat ditagih (Munawir, 1995).

b. Perhitungan dengan *current ratio*

$$\begin{aligned} (2014) \text{ CACL} &= \frac{\text{Aset lancar}}{\text{Liabilitas Jangka Pendek}} \\ &= \frac{17,249,477,897.00}{14,000,000,000.00} \\ &= 1.23 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (2015) \text{ CACL} &= \frac{\text{Aset lancar}}{\text{Liabilitas Jangka Pendek}} \\ &= \frac{15,721,870,903.00}{12,000,000,000.00} \\ &= 1.31 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (2016) \text{ CACL} &= \frac{\text{Aset lancar}}{\text{Liabilitas Jangka Pendek}} \\ &= \frac{13,219,065,291.00}{11,000,000,000.00} \\ &= 1.20 \end{aligned}$$

c. Kesimpulan

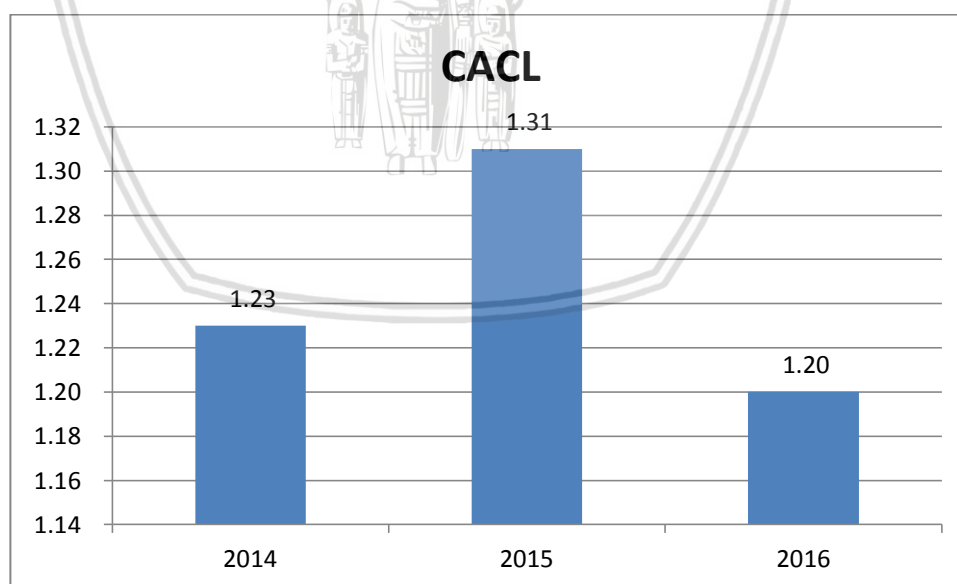
Tabel 4. 10
Tabel Perhitungan CACL

NP	Tahun	Aset Lancar	Liabilitas Jangka Pendek	CACL
Perum Damri Malang	2014	17,249,477,897.00	14,000,000,000.00	1.23
	2015	15,721,870,903.00	12,000,000,000.00	1.31
	2016	13,219,065,291.00	11,000,000,000.00	1.20

Sumber: Hasil Olahan Data

Berdasarkan tabel diatas, baik aset lancar maupun liabilitas jangka pendek dari Perum Damri Malang mengalami kenaikan. Namun, apabila dilihat dari perhitungan CACL, perusahaan mengalami penurunan pada tahun 2016. karena CACL di atas 1 maka hal ini menunjukkan bahwa Perum Damri Malang mampu untuk membiayai kewajibannya tiap tahunnya.

Gambar 4.2
Grafik Rasio Likuiditas



2. *Return on Asset (ROA)*

Analisis *Return on Assets* (ROA) menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan total aktiva untuk menghasilkan profit. Oleh karena itulah besarnya ROA dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\text{ROA} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Asset}}$$

$$\begin{aligned} \text{Return On Assets (2014)} &= \frac{(17,549,640,000.00)}{315,893,520,000.00} \times 100\% \\ &= 5,6\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Return On Assets (2015)} &= \frac{(16,763,040,000.00)}{284,971,680,000.00} \times 100\% \\ &= 5,9\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Return On Assets (2016)} &= \frac{(16,558,200,000.00)}{264,931,200,000.00} \times 100\% \\ &= 6,3\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas untuk 3 tahun terakhir yaitu dari tahun 2014 – 2016 menunjukkan bahwa bagian dari harta atau total asset mengalami penurunan demikian juga dengan pemasukan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat melalui tabel di bawah ini :

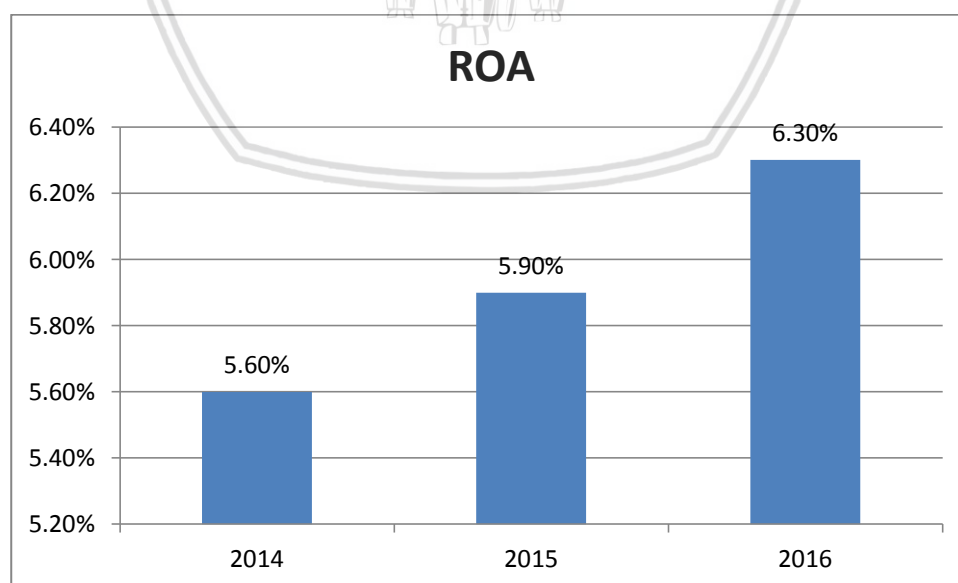
Tabel 4. 11
Perum Damri Malang Rasio Return On Assets (ROA) Periode 2014-2016 (Dalam Rupiah)

Tahun	Net Income	Total Asset	ROA (%)
	(1)	(2)	(3) = (1) : (2)
2014	17,549,640,000.00	315,893,520,000.00	5.6%
2015	16,763,040,000.00	284,971,680,000.00	5.9%
2016	16,558,200,000.00	264,931,200,000.00	6.3%

Sumber: Hasil Olahan Data

Berdasarkan analisis tabel diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2015 *Return On Asset*-nya meningkat dari 5.6% menjadi 5.9% dan pada tahun 2016 meningkat sebesar menjadi 6.3%. Ini menunjukkan bahwa penggunaan aktiva pada tahun 2014 mengalami perbaikan yang disebabkan karena beban-beban lain pada Perum Damri Malang mengalami penurunan. Adapun beban lain-lain yang dimaksud seperti beban bunga pada bank yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Gambar 4.3
Gambar Grafik *Return on Asset*



3. *Return on Equity (ROE)*

ROE adalah ukuran yang mewakili harapan dari shareholder. Sebab tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui dan menggambarkan keefektifan atas investasi yang dilakukan oleh shareholder, adapun perhitungan ROE sebagai berikut:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Equity Capital}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Return On Equity (2014)} &= \frac{(17,549,640,000.00)}{112,425,624,599.00} \times 100\% \\ &= 15,61\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Return On Equity (2015)} &= \frac{(16,763,040,000.00)}{117,800,702,740.00} \times 100\% \\ &= 14.23\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Return On Equity (2016)} &= \frac{(16,558,200,000.00)}{147,446,126,447.00} \times 100\% \\ &= 11.23\% \end{aligned}$$

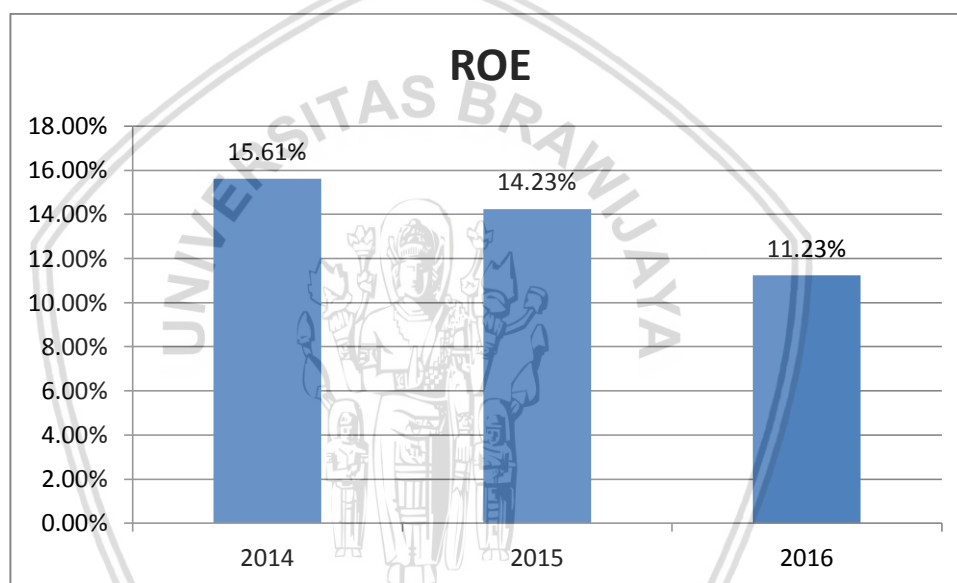
Berdasarkan hasil perhitungan diatas untuk tahun 2014 tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan sebesar 15,61%. Namun pada tahun 2014-2016 mengalami penurunan sebesar menjadi 14.23% pada tahun 2015, dan (11.23%) tahun 2014.

Tabel 4. 12
Perum Damri Malang Rasio *Return On Equity* (ROE) Periode 2014-2016 (Dalam Rupiah)

Tahun	Net Income (1)	Equity Capital (2)	ROE (%) (3) = (1) : (2)
2014	17,549,640,000.00	112,425,624,599.00	15.61%
2015	16,763,040,000.00	117,800,702,740.00	14.23%
2016	16,558,200,000.00	147,446,126,447.00	11.23%

Sumber: Hasil Olahan Data

Gambar 4.3
Gambar Grafik *Return on Equity*



4.3 Hasil Penilaian Penerapan Kinerja pada PERUM DAMRI Unit Kota Malang menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

Kinerja perspektif konsumen diukur dengan menggunakan indikator *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, dan *customer satisfaction*. Dari indikator pengukuran tersebut diperoleh kesimpulan bahwa Perum Damri Malang sudah cukup memperhatikan kepuasan pelanggan dan

diharapkan prestasi ini dapat lebih ditingkatkan. Kinerja perspektif proses bisnis internal diukur dengan menggunakan indikator tiga indikator

Secara umum memperlihatkan bahwa Perum Damri Malang cukup mampu dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia dan sarana prasarana yang dimiliki. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu peningkatan kapabilitas karyawan dan peningkatan komitmen karyawan. Secara umum telah menunjukkan hasil yang baik. Meskipun jika dilihat dari indikator retensi karyawan penurunan. Akan tetapi meskipun mengalami peningkatan retensi karyawan, kemampuan Perum Damri Malang untuk mempertahankan hubungan yang baik dengan karyawan dapat dikategorikan cukup berhasil.

Dalam hal ini pihak manajemen Perum Damri Malang perlu mengadakan evaluasi dan mencari informasi, perihal apa yang menyebabkan tingkat retensi karyawan mengalami peningkatan. Sehingga diharapkan dimasa yang akan datang tingkat retensi karyawan dapat menurun yang berarti bahwa keharmonisan hubungan dengan karyawan semakin meningkat. Hal ini akan berdampak pada tingkat loyalitas dan tingkat produktivitas karyawan yang tinggi.

Tabel 4. 13
Perhitungan Scorecard Perum Damri Malang Tahun 2014

Perhitungan Scorecard Perum Damri Malang Tahun 2014						
Perspektif					2014	
	Bobot	Target	Realisasi	Scorecard		Keterangan
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran				Indikator	Perspektif	
1) Employee Retention (%)	25	30	5%	7%	21.43	TERCAPI
2) Employee Training (%)		30	50%	55%	33.00	
3) Optimalisasi Kegiatan Operasi		40	10%	-1%	(4.00)	
Total				50.43		
Perspektif Bisnis Internal						
1) Optimalisasi reservasi online	25	30	10%	6%	15.00	BELUM TERCAPI
2) Optimalisasi Kegiatan Perawatan Armada		30	90%	91.13%	25.31	
3) Abstein (%)		40	3%	2.50%	48.00	
Total				88.31		
Perspektif Konsumen						
1) Pertumbuhan Market Share (%)	25	50	10%	-5%	(25.00)	BELUM TERCAPI
2) Customer Complain (%)		50	5%	3%	83.33	
Total				58.33		
Perspektif Finansial						
Rasio Likuiditas (%)	25	40	1	1.23	49.20	TERCAPI
ROA (%)		30	5%	5.90%	35.40	

ROE (%)		30	15%	15.61%	31.22		
Total					115.82		
Total Keseluruhan	100	SCORECARD				78.22	BELUM TERCAPAI

Tabel 4. 14

Perhitungan Scorecard Perum Damri Malang Tahun 2015

Perhitungan Scorecard Perum Damri Malang Tahun 2015							
Perspektif	2015						
	Bobot	Target	Realisasi	Scorecard		Keterangan	
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran				Indikator	Perspektif		
Employee Retention (%)	25	30	5%	5%	30.00	25.84	TERCAPAI
Employee Training (%)		30	50%	52%	31.20		
Optimalisasi Kegiatan Operasi		40	10%	-2%	(8.00)		
Total					53.20		
Perspektif Bisnis Internal							
Optimalisasi reservasi online	25	30	10%	4%	10.00	6.75	BELUM TERCAPAI
Optimalisasi Kegiatan Perawatan Armada		30	90%	89.99%	25.00		
Abstein (%)		40	3%	2.60%	46.15		
Total					71.15		
Perspektif Konsumen							
Pertumbuhan Market Share (%)	25	50	-5%	-5%	(25.00)	9.38	BELUM TERCAPAI
Customer Complain (%)		50	4%	4%	62.50		

Total					37.50		
Perspektif Finansial							
Rasio Likuiditas (%)	25	40	1	1.31	52.40	28.96	TERCAPI
ROA (%)		30	5%	5.90%	35.40		
ROE (%)		30	15%	14.23%	28.46		
Total					116.26		
Total Keseluruhan	100	SCORECARD				72.03	BELUM TERCAPI

Tabel 4. 15

Perhitungan Scorecard Perum Damri Malang Tahun 2016

Perhitungan Scorecard Perum Damri Malang Tahun 2016							
Perspektif	2016						
	Bobot	Target	Realisasi	Scorecard		Keterangan	
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran				Indikator	Perspektif		
1. Employee Retention (%)	25	30	5%	4%	37.50	26.24	TERCAPI
2. Employee Training (%)		30	50%	41%	24.60		
3. Optimalisasi Kegiatan Operasi		40	10%	-1%	(4.00)		
Total					58.10		
Perspektif Bisnis Internal							
1. Optimalisasi reservasi online	25	30	10%	4%	10.00	7.54	BELUM TERCAPI
2. Optimalisasi Kegiatan Perawatan Armada		30	90%	86.96%	24.16		
3. Abstein (%)		40	3%	-2.80%	42.86		

Total					97.02		
Perspektif Konsumen							
1. Pertumbuhan Market Share (%)	25	50	10%	-1%	(5.00)	19.58	BELUM TERCAPAI
2. Customer Complain (%)		50	5%	3%	83.33		
Total					78.33		
Perspektif Finansial							
1. Rasio Likuiditas (%)	25	40	1	1.2	48.00	27.07	TERCAPAI
2. ROA (%)		30	5%	6.30%	37.80		
3. ROE (%)		30	15%	11.23%	22.46		
Total					108.26		
Total Keseluruhan	100	SCORECARD				80.43	BELUM TERCAPAI/ KURANG BAIK

Dari tabel 36-38 diatas dijelaskan bahwa tiap perspektif memiliki indikator masing-masing. Pemberian bobot pada masing-masing perspektif ada dua yaitu bobot perspektif dan bobot indikator. Target pada scorecard ditentukan oleh perusahaan, nilai *scorecard* juga dibagi dua yaitu nilai *scorecard* indikator dan nilai *scorecard* perspektif. Hal ini digunakan untuk mengetahui hasil kinerja dari masing-masing perspektif, penentuan skor dari tiap indikator dihitung dengan cara bobot indikator dibagi dengan target lalu dikalikan dengan realisasi. Sedangkan untuk penentuan skor perspektif dapat dihitung dengan cara jumlah total *scorecard* indikator dibagi 100% lalu dikalikan dengan bobot perspektif. Untuk melihat hasil tercapai atau belum tercapai dapat dilihat dengan cara membandingkan nilai hasil skor perspektif dengan bobot perspektif. Jika hasil scorecard perspektif lebih besar dari bobot perspektif maka kinerja dari perspektif masuk dalam kategori “TERCAPAI”, tetapi bila hasilnya sebaliknya maka kinerja perspektif masuk dalam kategori “BELUM TERCAPAI”.

Pengukuran kinerja Perum Damri Malang ini didasarkan dari beberapa perspektif, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif bisnis internal, perspektif konsumen, dan perspektif finansial. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan kerangka *balanced scorecard*, pada tahun 2014 total pencapaian *scorecard* perspektif adalah sebesar 125,08 %, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja dari Perum Damri Malang pada tahun 2014 masuk dalam kategori “SANGAT BAIK”. Karena masing-masing perspektif telah melebihi bobot yang ditentukan, selain itu total *scorecard* pada tabel >100%. Hal

ini yang mengindikasikan kinerja perusahaan pada tahun 2014 masuk dalam kategori sangat baik.

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan kerangka *balanced scorecard*, pada tahun 2015 total pencapaian *scorecard* perspektif adalah sebesar 103,32 %, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja dari Perum Damri Malang pada tahun 2015 masuk dalam kategori “SANGAT BAIK”. Karena masing-masing perspektif telah melebihi bobot yang ditentukan, selain itu total *scorecard* pada tabel >100%. Hal ini yang mengindikasikan kinerja perusahaan pada tahun 2015 masuk dalam kategori sangat baik.

Kemudian pada tahun 2016 total pencapaian *scorecard* perspektif adalah sebesar 105,68 %, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja dari Perum Damri Malang pada tahun 2016 masuk dalam kategori “SANGAT BAIK”. Karena masing-masing perspektif telah melebihi bobot yang ditentukan, selain itu total *scorecard* pada tabel >100%. Hal ini yang mengindikasikan kinerja perusahaan pada tahun 2016 masuk dalam kategori sangat baik.

4.4 Aspek Manajerial / Decision Making

Pengambilan keputusan pada penelitian ini dilakukan setelah penulis melakukan analisa terhadap permodelan *balanced scorecard* sebagai dasar perencanaan strategi, menerjemahkan visi, misi, serta tujuan perusahaan kedalam sasaran strategi dann inisiatif strategi untuk mencapai sasaran tersebut. Serta melakuka perhitungan dari indikator masing-masing perspektif, dan mengukur

kinerja perusahaan berdasarkan *balanced scorecard* yaitu dengan cara pembuatan kartu *scorecard*.



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan konsep *balanced scorecard* yang telah dilakukan, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

1. Hasil pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terhadap *employee retention*, *employee training* dan optimalisasi kegiatan operasi menunjukkan tingkat kinerja yang baik. Ditunjukkan dengan skor 25,61 pada tahun 2014, skor 25,84 pada tahun 2015, dan skor 26,24 pada tahun 2016.
2. Hasil pengukuran perspektif bisnis internal terhadap optimalisasi reservasi *online*, optimalisasi kegiatan perawatan armada, absensi menunjukkan tingkat kinerja yang belum maksimal karena kurangnya sosialisasi untuk masalah reservasi *online* pada tahun 2015 – 2016. Penurunan tersebut ditunjukkan dengan skor 6,75 pada tahun 2015 dan skor 7,54 pada tahun 2016.
3. Hasil pengukuran untuk perspektif konsumen, yaitu *pertumbuhan market share* dan *customer complain* menunjukkan penurunan dari tahun ke tahun dikarenakan persaingan dalam industri transportasi yang semakin ketat.

4. Hasil pengukuran perspektif keuangan, yaitu rasio likuiditas, *Return On Equity* (ROE), dan *Return On Asset* (ROA) dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan cukup baik.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan simpulan yang didapatkan, terdapat beberapa saran yang dapat dipergunakan untuk penelitian – penelitian yang akan datang. Saran – saran yang diajukan untuk penelitian – penelitian selanjutnya adalah :

1. Diperlukan konsep penelitian yang sama untuk meneliti konsistensi dari penelitian ini dikarenakan penelitian ini baru pertama kali diadakan.
2. Manajemen diharapkan untuk memperhatikan perspektif konsumen dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran karena nilainya cenderung rendah. Jika konsumen dan kendaraan dapat dikelola dengan baik, maka dapat menjadi tambahan pemasukan untuk Perum DAMRI unit kota Malang kedepannya.
3. Peneliti berikutnya diharapkan dapat menggali data yang lebih lengkap agar keseluruhan kinerja dapat dipertanggung jawabkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, Nindya. 2011. Evaluasi Kinerja Pada Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) Kabupaten Malang Menggunakan *Balanced Scorecard* (Periode Tahun 2006 – 2009). Skripsi. Malang: Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Amelia, Rora. 2011. Evaluasi Kinerja Keuangan Berdasarkan Kepmendagri No. 47 dan *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) Kabupaten Malang (Periode Tahun 2006 – 2009). Skripsi. Malang: Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- B. Uno, Hamzah. 2007. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksana.
- Cohen-Charash, Y., dan Spector, P. E. 2001. *The role of justice in organizations: A meta-analysis*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2): 278-321. Colquitt, J. A.
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management, Penerjemah Eli Tanya dan Budi Supriyanto, edisi 9 jilid 2*. Jakarta : Indeks Gramedia.
- Gaspersz Vincent. 2006. *Sistem manajemen Kinerja Terintegrasi *Balanced Scorecard* dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hasibuan, Drs. H. Malayu, S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Cetakan 9. PT. Bumi Aksara.
- Indawati, Nurul. 2010. Evaluasi Kinerja Pada Kantor Bersama Samsat Malang Kota Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Skripsi. Malang: Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Jauch Lawrence R. dan Glueck, William F., 1999, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Erlangga, Jakarta.
- John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr., (2008). *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat
- Kaplan, Robert, S., & Norton, David, P. 2013. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Lubis Arfan Ikhsan dan Sutopo. 2003. Implementasi BSC Bagi Small Medium Business di Indonesia, *Suatu Tinjauan Teoritis*, EKOBIS Vol.4 No. 1 Januari Hal. 15-27.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Yogyakarta:Penerbit Andi.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mangkuprawira, TB.S dan A.V. Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mulyadi. 2014. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Selemba Empat.
- Reksohadiprodjo, S dan Hani T, Handoko. 1992. *Organisasi Perusahaan:Teori, Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta:BPFE.
- Robbins SP, at al. 2006. *Perilaku Organisasi ed 12*. Jakarta:Salemba Empat.
- Sidik Pramono. 2005. Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada PDAM Klaten. *Skripsi FE UNS*. Tidak Dipublikasi.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Bisnis Jilid 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sondang P. Siagian. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Umar, Husein. 2013. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Thesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali.
- Widjaja. 2003. *Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard**. Jakarta: Harvarindo.
- Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. 2003. *Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard**. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.



**LAMPIRAN DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA PADA
PERUM DAMRI KOTA MALANG**

1. Berapa jumlah armada yang dimiliki DAMRI kota Malang pada tahun 2014 – 2016?
2. Berapa jumlah tryaek yang dijalani oleh DAMRI dan berapa harga tiket yang ditawarkan?
3. Bagaimana mekanisme perawatan untuk tiap kendaraan di DAMRI kota Malang dan berapa jumlah yang harus dikeluarkan pada tahun 2014 – 2016?
4. Bagaimana susunan organisasi dan struktur organisasi pada DAMRI kota Malang?
5. Bagaimana komposisi sumber daya manusia dan *job description* pada DAMRI kota Malang?
6. Kendala apa saja yang dihadapi DAMRI pada tahun 2014 – 2016?
7. Apa dampak dari kendala yang dialami oleh DAMRI pada tahun 2014 – 2016?